ا مهورية زائرية الد قراطية الشعبية

وزارة التعليم العا والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم المكتبات

الرقم التسلسلي:..........

الشعبة:...........

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة ا اجستـ علم ا كتبات " صص نظم ا علومات وإدارة ا عرفة"

**العنوان :**

# التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية

# دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك

من إعداد الطالب : عذراء بن شارف

تاريخ المناقشة ..../...../......

لجنة المناقشة

| | | | |
|---|---|---|---|
| د. عبادة شهرزاد | أستاذة محاضرة | جامعة منتوري قسنطينة | رئيسا |
| د. كمال بطوش | أستاذ محـــاضر | جامعة منتوري قسنطينة | مشرفا ومقررا |
| د. طاشور محمد | أستاذ محـــاضر | جامعة منتوري قسنطينة | مناقشا |
| د. نابتي محمد | أستاذ محـــاضر | جامعة منتوري قسنطينة | مناقشا |

السنة الجامعية 2008- 2009

**ا مهورية زائرية الد قراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العا والبحث العلمي**

**جامعة منتوري – قسنطينة –**



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم المكتبات

الرقم التسلسلي:......................

الشعبة: .....................

## مذكـرة

**مقدمة لنيل شهادة ا اجست علم ا كتبات " صص نظم ا علومات وإدارة ا عرفة"**

**العنوان :**

# التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية

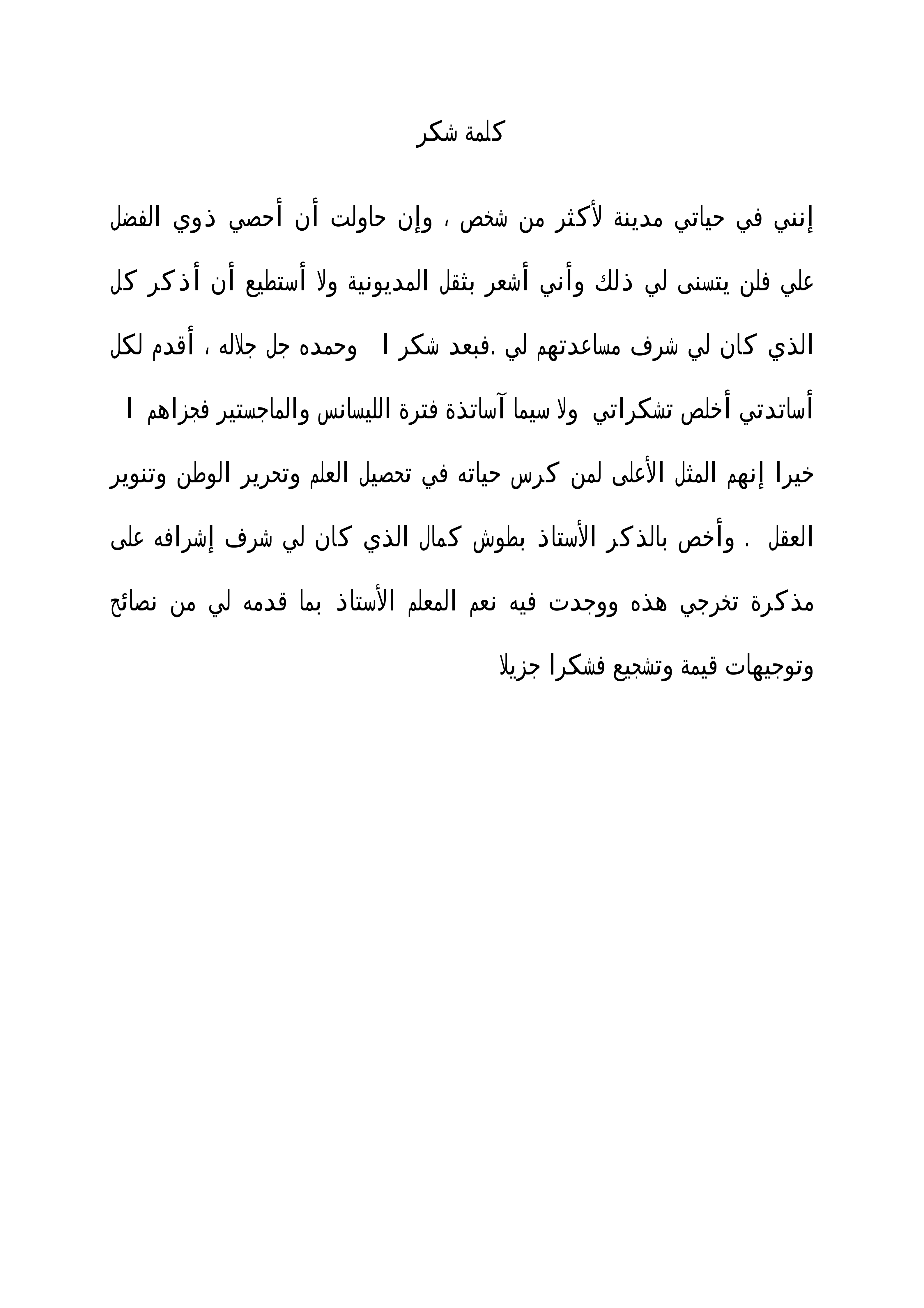
## دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك

من إعداد الطالب : عذراء بن شارف      تاريخ المناقشة ..../...../......

لجنة المناقشة

| | | | |
|---|---|---|---|
| د. عبادة شهرزاد | أستاذة محاضرة | جامعة منتوري قسنطينة | رئيسا |
| د. كمال بطوش | أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | مشرفا ومقررا |
| د. طاشور محمد | أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | مناقشا |
| د. نابتي محمد | أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | مناقشا |

السنة الجامعية 2008- 2009




# كلمة شكر

إنني في حياتي مدينة لأكثر من شخص ، وإن حاولت أن أحصي ذوي الفضل علي فلن يتسنى لي ذلك وأني أشعر بثقل المديونية ولا أستطيع أن أذكر كل الذي كان لي شرف مساعدتهم لي .فبعد شكر ا وحمده جل جلاله ، أقدم لكل أساتدتي أخلص تشكراتي ولا سيما آساتذة فترة الليسانس والماجستير فجزاهم ا خيرا إنهم المثل الأعلى لمن كرس حياته في تحصيل العلم وتحرير الوطن وتنوير العقل . وأخص بالذكر الأستاذ بطوش كمال الذي كان لي شرف إشرافه على مذكرة تخرجي هذه ووجدت فيه نعم المعلم الأستاذ بما قدمه لي من نصائح وتوجيهات قيمة وتشجيع فشكرا جزيلا

# قائمة المحتويات

## الفصل الثاني:تسيير المؤسسات مبادئ و آليات

الفصل الثالث :تسيير بالكفاءات أداة إدارة المعرفة في المؤسسات

## الجانب التطبيقي : التسيير بالكفاءات داخل مؤسسة سوناطراك

## الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية



## الفصل الثاني:تطبيقات إدارة المعرفة بمؤسسة سونا طراك

# قائمة الجداول

# قائمة الأشكال

# قائمة المختصرات

| الكتابة المفصلة | الرمز |
|---|---|
| *-Société Nationale de Génie civil et Bâtiment* | *GCB* |
| *-Entreprise Nationale des Travaux aux Puits* | *ENTP* |
| *-Entreprise Nationale des Services aux Puits* | *ENSP* |
| *-Algerian Energy Company* | *AEC* |
| *-Entreprise Nationale de Géophysique* | *ENAGEO* |
| *-Entreprise nationale de forage* | *ENAFOR* |
| *-Entreprise nationale des Grands Travaux Pétroliers* | *ENGTP* |
| *-Entreprise nationale de canalisation* | *ENAC* |
| *-Entreprise Nationale de production des liquides d'hélium d'Arzew* | *HELIOS* |
| *-Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique* | *ENIP* |
| *-Société Algérienne de projets Industriels* | *SARPI* |
| *-Algerian Energy Company* | *AEC* |
| *-News Energy Algeria* | *NEAL* |
| *-Société de Conditionnement et de Commercialisation des Gaz Industriels* | *COGIZ* |
| *-Hyproc Shipping Company* | *HYPROC SC* |
| *-Le complexe Ethylène et dérivés situé à Skikda* | *CP1K* |
| *-Le complexe Méthanol et dérivés situé à Arzew* | *CP1Z* |
| *-Sonatrach Gaz Carrier Corporation(Iles Vierges Britanniques)* | *SGCC (BVI)* |
| *-La Sonatrach pétroleum corporation* | *SOPEC* |
| *-La SONATRACH Pétroleum Investment Corporation BV* | *SPIC (BV)* |
| *-Sonatrach Pétroleum Overseas transportation coorporation (Iles Vierges Britanniques)* | *SPOTC (BVI)* |
| *-Sonatrading Amsterdam BV* | *SONATRADING AMSTERDAM BV* |
| *-Sonatrach petroleum marine corporation (Iles Vierges Britanniques),* | *SPMC (BVI)* |
| *-La Trans-Mediterranean pipeline company limited).* | *TMPC* |
| *-Installation et mise en fonction d'une unité de production propylene à Taragona, Espagne* | *PROPANCHEM Objectif* |
| *-Installation et exploitation d'un terminal de stockage de GNL et de regazification à Mugardos, et d'un système de transport de gaz à Galicia (Espagne)* | *REGANOSA Objectif* |
| *-Gaz naturel liquide* | *GNL* |
| *-Pétrole naturel liquide* | *GPL* |
| *-Accord Acier sur la conduite de l'activité professionnelle* | *A.CAP 2000* |
| *-Conseil National du Patronat Français* | *CNPF* |
| *-Mouvement des entreprises france* | *MEDEF* |

# مقدمـــــة

**مقدمــة**

لقد وهب ا  سبحانه وتعالى الإنسان العقل وميزه به عن باقي المخلوقات وقد ميز البشر بعضهم عن بعض بقدراتهم العقلية والإبداعية. و لهذا لا تقاس المجتمعات بكثرتها أو بكثافة سكانها فقد تكون هذه الكثرة عبئا يستنزف الموارد ويعوق التطور إنما تقاس بقوتها النوعية والمتمثلة في كفاءات وقدرات أبنائها المميزة علميا وعمليا. حيث قال سبحانه وتعالى: "هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون "، و من هنا يتأكد لنا أن العلم أو المعرفة (كمفهوم أوسع )هي قاعدة ارتكاز مهمات التنمية كونها وسيلة لتوسيع مؤهلات الشعوب وتنمية قدراتهم والارتقاء بحالتهم المادية والفكرية.

ولقد تزايد دور المعرفة في السنوات الأخيرة باعتبارها محركا للإنتاج ودافعا للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على عناصر تقليدية (الأرض ،المال ،العمل ) إلى اقتصاد عالمي جديد إلا وهو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد أساسا على الرأسمال الفكري، المعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية. فالاقتصاد ليس بناء المصانع وإنشاء بنوك وتوزيع حصص في السوق بل انه وقبل كل ذلك استثمار في العنصر البشري الماهر الذي هو بؤرة التنافس بين المنظمات.

ولكي نرى بوضوح أهمية الكفاءات، المؤهلات والمعارف في العملية الإنتاجية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع إمكانات مالية، مادية وتكنولوجية لأكبر دولة متقدمة تحت تصرف أشخاص لا يملكون أية كفاءة أو قدرة تمكنهم من استخدامها وإدارتها والنتيجة المتوقعة هي انخفاض مستويات الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانات.

ففي عصرنا هذا أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة، الخبرة والتجربة قيمة عالية تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه إنما لعدم التفريط فيه والتدريب المستمر له بهدف رفع قدراته الإبداعية و الإبتكارية ومن ثمة الاستفادة من مكنوناته من معارف ،قدرات وخبرات واستغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الإنتاج والنماء وبفضلها ترتقي المؤسسات ،تتطور ،تستمر وتحقق التميز وهذا بالرغم من المنافسة الشرسة التي فرضتها عليها التحولات التي تشهدها العالم من خلال التوجه نحو اقتصاد المعرفة .

وبحثا عن نتائج التي ستجنيها المؤسسات الجزائرية من خلال استغلال المعارف الموجودة لدى الكفاءات في التسيير ارتأينا أن يكون موضوع بحثنا هدا هو" **التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية**" فحاولنا معرفة دور الكفاءات التخصصية أخصائي المعلومات التابعين لشركة رائدة في المجال المحروقات والتي حققت نجاحات مشهود لها على الصعدين المحلي والدولي ألا وهي شركة سوناطراك رمز من الرموز الوطنية والعلامة الفارقة التي تعتبر من أحسن أمثلة النجاح في الإدارة والتسيير المؤسساتي

ولم يكن إن اختيارنا لهذا الموضوع من باب الصدفة بل يوجد من وراء دراسته أسباب عدة منها أسباب موضوعية تتعلق بـ :

- ندرة الدراسات التي تعالج هده المواضيع.
- الرغبة في تسليط الضوء على واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية
- الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه الكفاءات في المؤسسات باعتبارها المصدر الأساسي لخلق الثروة.
- التجارب العالمية الرائدة في مجال استغلال الكفاءات في عملية التسيير وما حققته من نتائج

وأسباب ذاتية تتمثل في اهتمامنا شخصي و بموضوع البحث نتيجة معايشتنا لواقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية وهذا منذ انتقالنا إلى الحياة المهنية فكانت لنا رغبة كبيرة في عرض تجربة ناجحة على وعسى تتشجع باقي المؤسسات الجزائرية وتحدو حدوها مما يكفل لها الصمود والتطور بل وحتى التمييز أمام التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم .

ولقد قسمنا بحثا إلى قسمين قسم نظري حاولنا من خلاله تكوين تصور مفاهيمي أولي حول المؤسسات ويشمل هذا القسم على ثلاثة فصول هي:

**الفصل الأول** :تم تخصيصه للحديث عن لمؤسسات من وجهات نظر مختلفة إقتصادية ،إجتماعية، قانونية والمراحل التي مرت بها من فجر التاريخ إلى يومنا هذا مع ذكر أهم سيمات المؤسسات المعاصرة ، كما تم التطرق إلى أصنافها وحتى نقترب

منها أكثر حاولنا تسليط الضوء على أهم الوظائفها الموجودة بها ، ثم حاولنا التعرف على علاقتها بالمحيط تأثيرها وتأثرها به في الأخير حاولن تحديد مواردها المختلفة.

**أما الفصل الثاني** فيتناول آليات ومبادئ تسيير المؤسسات و هذا من خلال تحديد مفهوم الإدارة و تطور الفكر الإداري عبر العصور إلى جانب تحديد المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة وأهم مراحل العملية الإدارية من تخطيط تنظيم وتوجيه ورقابة و والأساليب المختلفة للإدارة و انعكاسات الفكر الإداري الجديد على المؤسسات.

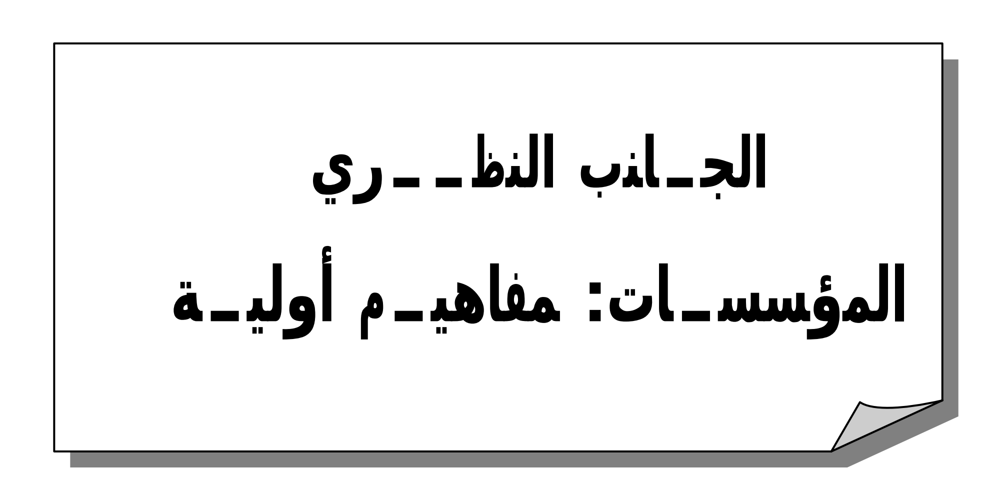
**و في الفصل الثالث** فكان توجهنا هو الحديث عن عملية التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة المعرفة التي يحملونها مستعرضين بذلك لأهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ، ظهور إدارة المعرفة مفهومها تطبيقاتها المختلفة وفي الأخير سنتحدث عن الكفاءات البشرية و دورها في المؤسسات فنحدد ماهية الكفاءات أنواعها و كيفية تسييرها و لنصل في الأخير إلى العوائق ومتطلبات عملية التسيير بالكفاءات في المؤسسات.

وقسم تطبقي حاولنا فيه مقاربة الواقع من خلال دراسة ميدانية حول مديري مركز الثوتيق والمعلومات التابعة لمؤسسة سونا طراك باعتبارهم كأخصائيي المعلومات يمثلون الكفاءة التخصصية للمؤسسة. ولقد تم تقسيم هذا الجانب أيضا إلى ثلات فصول :

**الفصل الأول :**تم فيه إستعراض إجراءات الدراسة الميدانية متطرقين فيها إلى أهمية موضوع الدراسة وأهدافها إشكاليتها وفرضياتها .

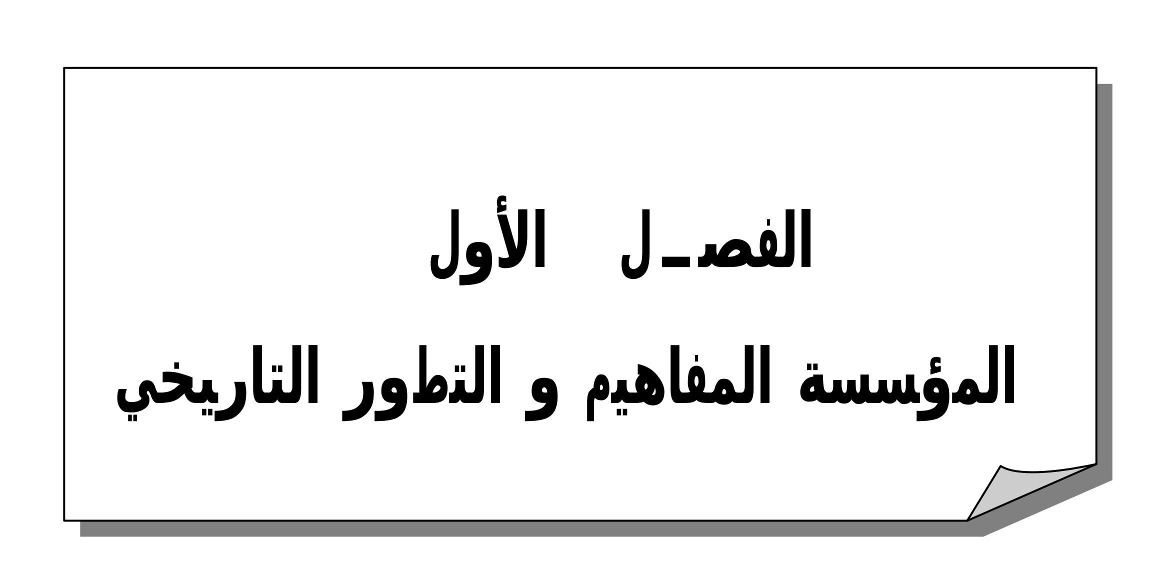
**الفصل الثاني** :تم الحديث فيه عن تطبيقات إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك لأجل ذلك قمنا بداية بإعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة مجال الدراسة و الإستعددات التي قامت بها لتطبيق عمليات إدارة المعرفة .

**الفصل الثالث** : خصصناه للحديث عن واقع التسيير بالكفاءات في مؤسسة سوناطراك من خلال إستعراض مدى توفر متطلبات هذا النمط التسييري في المؤسسة كما وحاولنا التعرف على العوائق التي من الممكن أن تعرقله وعوامل نجاحها والنتائج المترتبة عن تطبيقه



# الجـانب النظـــري

## المؤسسـات: مفاهيـم أوليـة



# الفصـل الأول

# المؤسسة المفاهيم و التطور التاريخي

**تمهيد**

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وتعقدها في بدائيتها وتقدمها، تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا طاقاته وإمكانياته المحدود. والمعرف أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يحب أن يعيش منعزل عن بني جنسه لذلك تجده لا يفضل أن يعيش منعزلا عن الناس من هنا ظهرت أولى بوادر الفكر المؤسساتي.

أما اليوم وعلى الرغم من التغيرات التي يشهدها العالم وخاصة بعد ثورة المعلومات والانفجار المعلوماتي وما صاحبه من تقدم وتطور على جميع الأصعدة وخاصة الجانب الاقتصادي على اعتبار أنه من أهم أوجه النشاط البشري فلقد ظهرت نظريات وممارسات جديدة تنم عن التطور الملموس وتشابك المصالح الذي رافق عصر المعلومات إلا أنه لازال يرغب دائما في أن يكون ضمن جماعة وهذه الأخيرة دفعتها هذه التغيرات بأن تنتظم لتشكل ما يعرف المؤسسات.

ومن هنا أصبحت المؤسسات مظهر من مظاهر التقدم الاقتصادي،غير أن وجودها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الأداء جعلها تواجه تحديات كبرى أهمها مواكبة التطورات والتحولات الناتجة عن ظهور اقتصاد جديد اقتصاد المعرفة وقبل أن نلج في تفاصيل هذه التحديات ونقترب أكثر من آثار التطور العلمي والتقدم التكنولوجي على المؤسسات ارتأينا أن نقترب أكثر من المؤسسة فنحدد مفهومها ونسافر في مراحل تطورها ونتعرف على أصنافها، الوظائف الموجودة بها ومواردها وعلى البيئة التي توجد بها.

## 1. المؤسسة: الماهية والتطور التاريخي

تحيط بنا المؤسسات من كل جانب ونلمسها ونتعامل معها في حياتنا اليومية فهي جزء منا ونحن جزء منها نتأثر بها ونؤثر فيها حتى أصبح الإنسان يقضي معظم وقته مرتبط ومتعامل مع مختلف أنواع المؤسسات.

و "تحتل المؤسسات بصفة عامة مكانا بارزا في المجتمعات الحديثة، حيث تعتبر المؤسسات النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي"[1]. هذا الأخير الذي يعتبر سمة من سمات الوجود البشري ولكنها تعد من المصطلحات التي كثر الجدل حولها وحول فترة ظهورها وإزالة لكل غموض أو لبس سنتطرق فيما يلي إلى:

## 1.1. ماهية المؤسسة

لقد عرفها سيد حسب ا في الموسوعة العربية بمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات على أنها مصطلح يشير إلى المؤسسة أو مجموعة تجارية أو هيئة مشتملة على المركز الرئيسي وجميع المكاتب التابعة لها المحلية والبعيدة وتستعمل غالبا للإشارة إلى نظم الشبكات الضخمة [2]والملاحظ على التعريف أنه يتسم بالبساطة والعمومية في حين كلمة مؤسسة ليست كلمة بسيطة فمن الصعب جدا تحديد مفهوم المؤسسة دلك لأنها تنطوي على عدة عناصر وكدا للتداخل الموجود بينها وبين بعض المفردات الأخرى التي يعتبرها البعض مرادفات في حين يرى آخرون بأنها مفاهيم مختلفة تماما ونظرا للتداخلات الموجودة في المؤسسة والتعقيدات المختلفة رغم أنها لا تظهر جلية، فإن التطرق إلى دراستها يستوجب الحذر مع توخي الدقة وتجنب المعالجة العامة للموضوع ومن هنا ارتأينا أن نلقي نظرة على مختلف التعاريف التي أوردها علماء من توجهات مختلفة.

### 1.1.1. المؤسسة من وجهة نظر اقتصادية

لقد شغلت المؤسسة اهتمام العلماء والباحثين الاقتصاديين على اعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي، غير أن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية عبر العصور قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية وأصبح إعطاء تعريف موحد للمؤسسة ضربا من الخيال وهذا لاختلاف إيديولوجيات وتوجهات العلماء والمنظرين الاقتصاديين من جهة واتساع نشاط المؤسسات من جهة أخرى فبعض التعاريف التي كانت معتمدة سابقا أصبحت تقليديـة جـدا ولا تتماشى مع العصر الذي

1 طرطار، أحمد. **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1993.ص13
2 حسب الله، سيد. السامي، أحمد محمد. **الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات**. القاهرة :المكتبة الأكاديمية، 2001 .ص939.

نعيشه، فأين تعريف كارل ماركس ***Carle Marx*** من المؤسسة المتوسطة الصغيرة والمصغرة، والمؤسسات متعددة الجنسيات التي اكتسحت العالم اليوم، حين عرف المؤسسة "بأنها عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان ومن أجل إنتاج نفس النوع من السلع"[1]. وإذا كان تعريف كارل ماركس هذا قد تقدمه الزمن ولم يعد يتماشى مع عصرنا الحالي فقد عرفها بعض المحدثين مثل فرونسوا بيرو ***François Piros*** "بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"[2]. وينعي الاقتصاديون المحدثون على التقليديون بعدهم عن الواقعية عند تعريفهم للمؤسسة على أنها كل وحدة إنتاجية تهدف إلى تحقيق أقصى الأرباح إذ أن تحقيق أقصى قدر من الأرباح هو عامل من بين العوامل المختلفة التي تحدد سلوك المنشأة في الحياة العملية[3]

فهناك عوامل أخرى تسعى المؤسسة لتحقيقها كالشهرة السيطرة على السوق التوسع الاستحواذ على عدد أكبر من الزبائن وعلى مكانة سوقية أوسع التطور والانتشار التميز. وأغلب هذه الاعتبارات غير مادية، ولكن يبقى هاجس تحقيق الأرباح المادية هو المسيطر الكبير على الفكر الاقتصادي، ولهذا عرف الدكتور صخري عمر المؤسسة على أنها: "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، تم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج"[4]. يعكس هذا التعريف الفكر السائد في هذا العصر وهو السعي نحو المكاسب المادية فقد ركزا على نقطة هامة وهي الربح من خلال تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه والمتمثل في الربح الذي يمكن تحديده من خلال حساب الفرق بين المكاسب المتحصل عليها بعد عملية بيع المنتج والتكاليف التي تطلبها إنتاجه. وهذه المكاسب هي التي ستضمن مكانتها في السوق، فهو على هذا يحصر الهدف الذي تقوم المؤسسة من أجله ويركز على الإنتاج

1 عدون، ناصر دادي .**إقتصاد المؤسسة**.الجزائر: دار المحمدية العامة، [د.سنة].ص 19

2 Borne, Fernand.**Organisation Des Entreprises**. paris :Foucher .ed., 1966.p.7

3 عمر، حسين. **الموسوعة الإقتصادية** .ط4.القاهرة:دار الفكر العربي،1992.ص472.

4 صخري، عمر. **إقتصاد المؤسسة** .ط.2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.ص24

ويستثني بذلك باقي العمليات التي تقوم بها المؤسسة غير أن المنتج قبل أن يصل إلى السوق يمر بعدة مراحل لها من الأهمية ما يجعلنا لا نستطيع إستثناء أي منها.

لهذا يمكننا أن نعتبر المؤسسة بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"[1] وعلى الرغم من أن هذا التعريف يحدد النشاطات المتعلقة بالإنتاج إلا أنه لا يحدد نوعية المنتجات والهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو بذلك يركز على المؤسسات الإنتاجية، التجارية ويغض الطرف عن المؤسسات الخدماتية التي يستثنيها الاقتصاديون من التعريف الخاص بالمؤسسة لعدم تحقيقها للمكاسب المادية مقابل الخدمات المقدمة. لكن الملاحظ اليوم أن العديد من مؤسسات بمختلف أنواعها أصبحت تقدم خدمات للزبائن خدمات ما بعد البيع والذي أصبح يعتبر من أهم نشاطات المؤسسة مثله مثل الإنتاج، التخزين، التوزيع ... كما ظهرت بعض المؤسسات تقتصر منتوجاتها على خدمات تقدمها للزبائن مقابل مبالغ مالية رمزية (الدول النامية) أو معتبرة (الدول المتقدمة) لهذا عرف سيمون بيار ***Pierre Simon*** المؤسسة على أنها "تنظيم يعمل على توزيع أي مادة، منتوج أو خدمة إلى فرد أو جميع أفراد المجتمع"[2]

ومن خلال قراءاتنا للتعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن المؤسسة بالنسبة لعلماء الاقتصاد هي وحدة مهيكلة للإنتاج والتوزيع حيث تقوم المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها في السوق معتمدة في ذالك على عوامل الإنتاج (العمل،المواد الأولية منتجات نصف مصنعة، طاقة، تجهيزات إنتاجية، معلومات، موارد مالية) وتقوم أيضا بتوزيع الإيرادات. وكون المؤسسة آلية اقتصادية فإنها تتميز بمزايا رئيسية حيث تعتبر:[3]

- ✓ مركز المحاسبة والربح، نشاطاتها مستمرة وفي نفس الوقت ثابتة.
- ✓ أنها مركز استقلالية القرار.

---

1 حرفوش، مدني .**الكامل في الإقتصاد** .الجزائر: دار الآفاق، 2000.ص05

2 Simon,Pierre .**Le Ressourcement humain** .tome1.montréal:agence d'arc,1970.p35.

3 ibid .p19

وعلى الرغم من دقة هذه التعاريف إلا أن أصحاب النظرية الاقتصادية قد تعرضوا لنقد شديد لعدم ملائمة النظرية الكلاسيكية مع الواقع بسبب التركيز على العناصر المادية الملموسة للمؤسسة وتجاهل العنصر البشري الذي لولاه لما وجدت المؤسسة أصلا.

ومن هنا يمكننا أن نعرف المؤسسة سوناطراك مبدئيا ومن وجهة نظر اقتصادية على أنها كل تنظيم اقتصادي يقوم باستغلال عوامل الإنتاج المختلفة (مادية، المالية البشرية) بهدف استخراج المعادن و/أو إنتاج و/أو تصنيع و/أو بيع السلع و/أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغية خلق قيمة مضافة، تحقيق الربح أو الاستحواذ على مكانة سوقية أو تحقيق أي هدف من الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها في نطاق زماني أو مكاني معين، "كسعيها لرفع كمية الإنتاج إلى مليون برميل نفط يوميا وتصدير ***85*** بليون متر مكعب من الغاز الطبيعي مع بداية ***2010***. [1]

### 2.1.1. المؤسسة من وجهة نظر اجتماعية

توجهات الباحثين الاجتماعيين كانت في الغالب مرتكزة على ما يعرف بالمنشأة والمصنع لأنها أكثر الأماكن التي تجمع عدد كبير من الأفراد أو العمال الدين كانـوا مجال الدراسات الاجتماعية، لكن اليوم مع التطورات الحاصلة في جميع المجالات بعد أن أصبحت المؤسسات واقع ملموس يستقطب العديد من الأفراد أصبح التوجه نحو استحداث نظريات اجتماعية حول المؤسسات كشكل خاص من أشكال المنظمات. هذا التوجه الحديث يؤكد على الدور المهم للمؤسسة في المجتمع كما انه يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بالمجتمع .

وفي هذا الصدد يشير لوبيستن ***J.Lobstin*** في كتابه تنظيم قيادة وهيكلة على أنها: "مجموعة ثابتة ومستقرة من الأفراد الدين يقومون بنشاط معين بهدف تزويد الجماعة بالمنتجات أو الخدمات من خلال استعمال الوسائل التقنية والمالية"[2]. و تشير ميزة الثبات المذكورة في هذا التعريف إلى الدوام أو استمرارية العطاء بعيـدا عـن الوضع

---

1 جريدة المدى. بليون دولار عائدات الجزائر من النفط والغاز.[ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع بتاريخ:02 /2008/02 متاحة على الرابط: **www.almadapaper.com/sub/01-298/p19.htm**

2 François , André René. **Manuel d'organisation: organisation de l'entreprise** .paris: Les Edition d'organisation ,1983. p.14

القانوني أو الاجتماعي، فالمؤسسة إذا هي "مجموعة من الطاقات البشرية والمالية تعمل وفق نظام معين ويحكمها قانون ويقوم بتنظيم هذا العمل مجموعة من الأشخاص بغية إنتاج السلع الاستهلاكية والخدمات"[1]. هذا التعريف يؤكد على الدور العنصر البشري في المؤسسة فهي ليست مجرد بنايات وآلات وأموال ومواد إنتاجية بل يدخل في إطاره العنصر البشري الذي لا يمكن أن تقوم أية مؤسسة دون توفره، فهو الذي يستغل الإمكانات المادية والمالية وهو الذي ينظم العمل، فالأفراد العاملون بالمؤسسة هم الذين يعملون معا لتحقيق أهدافها من خلال قيامهم بنشاطات مختلفة في حدود الأدوار المهام والوظائف التي توكل لهم.

وعلى عكس ما تقدمت به المدرسة التيلورية التي ركزت على الجوانب المادية العمل والإنتاج على حساب العنصر البشري: "الذي كان ينظر إليه على أنـه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط"[2]، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتؤكد بأن المؤسسة نظام إجتماعي يلعب فيه الأفراد دورا فاعلا.

ومن المتعارف عليه أن ظهور حركة العلاقات الإنسانية مرتبط بأعمال ألتون مايو ***Alton Mayo*** خاصة سلسلة التجارب التي أجراها في مصنع هاوثورن ***Howthern*** التابع لشركة وسترن إلكتريك بمشاركة مجموعة من الباحثين حيث يرجع لتلك البحوث والتجارب الفضل في اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية ودورها الفعال داخل التنظيم الرسمي للمصنع من حيث تأثيرها على مستويات الإنتاج من جهة وسلوك العمال وأدائهم من جهة أخرى[3]. ولقد ساهمت هذه المدرسة إلى حد بعيد في دراسة سلوك العاملين بالمؤسسات والعلاقات القائمة بين بعضهم البعض سواء كانت رسمية أو غير رسمية ولقد سمحت تحليلات هذه الدراسات في فهم تلك السلوكات والعلاقات بين المجموعات والحوافز والتقليل من المواجهات بينها وبين الإدارة عن طريق تحسين الجو الإجتماعي داخل المؤسسة من خلال تحقيق حاجات الأفراد والمجموعات فيها .

وفي هذا الإطار يؤكد جارنيو ***Djarnio*** بأن المؤسسة: نظام إجتمـاعي وبوجـود

1 مصطفى، القاضي يوسف .**اتجاهات ومفاهيم تربوية ونفسيه حديثة** .جدة: [ دون ناشر]، [ دون سنة].ص 203
2 قجة ، رضا.**أداء العامل في التنظيم الصناعي** .ط1.الجزائر :شركة باتنيت،2003.ص10
3 المرجع نفسه . ص28

أهداف وثقافات وآراء تختلف من مجموعة إلى أخرى، أو من فرد إلى آخر، وللعمل على توحيد هدف المؤسسة يتم فيها مفاوضات، واشتراك في القرار وفي إطار نقاشات داخلية بين المستويات والمجموعات، أو خارجية بتدخل النقابة مثلا لنفس الغرض،وهو ما يؤدي إلى اقتسام السلطة في المؤسسة[1].

ومؤسسـة سوناطـراك هي مؤسسة مواطنـة تعمـل على توطيـد العلاقات الاجتماعية حيث تساعد المواطنين في احتياجاتهم المختلفة. فبالموازاة مع دورها كمؤسسة اقتصادية تجاريـة سوناطراك متفتحـة حول توطيد العلاقات والروابط الاجتماعية تدعم البحث والنشاطات العلمية تساهم في النشاطات الفنية وتدعم ممارسة الرياضة والحفظ على البيئة وحماية التراث الثقافي، تحاول مؤسسة سوناطراك مساعدة المجتمع الجزائري على الاندماج في مجتمع المعلومات، وتعتمد في ذالك على مواردها البشرية الدين يمثلون شركتهم أحسن تمثيل .

ولهذا قامت مؤسسة سوناطراك بوضع برنامج الاستثمار الاجتماعي الذي يعتبر شعاع التطور الدائم للبلديات فبغرض إتمامها لواجبها في التضامن الوطني اعتمدت سوناطراك المؤسسة المواطنة سياسة اجتماعية جديدة من أجل تقوية علاقاتها الممتازة مع المجتمع المدني ولقد ترجمت سوناطراك هدا الالتزام بوضوح في تنظيمها الداخلي من خلال إعداد مشروع إدارة الاستثمار الاجتماعي في نوفمبر ***2001*** الذي ألحق مند فيفري ***2003*** بالمديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة يتكون فريق عمل هذا المشروع يتكون من ***06*** إطارات .

هذا المشروع يعد بالفعل علامة الإتحاد بين سوناطراك والمجتمع المدني مهمته هي الإلمام والسهر على تنفيذ إستراتيجية المكافحة ضد الفقر والتهميش بالتسجيل في التنمية الشاملة، فهو يترجم بشكل واضح فكرة التعاون والمشاركة التي هي من عادات الجزائرين ويتضح ذلك جليا من خلال مساهمة البلديات فيه من مرحلة تحديد الاحتياجات إلى غاية تنفيذ المشاريع، حيث أن الهدف الأساسي لهذا المشروع هو ترقية الوعي لدى البلديات وروح المشاركة بغرض تحقيق نتائج نوعية أفضل[2].

---

1 عدون، ناصر دادي. المرجع نفسه.ص15

2 Investissement social [on line] page visité le:02/02/2008 disponible sur

وفي إطار انطلاقة اقتصادية جديدة، وعلى أساس التوجهات الجديدة لسوناطراك يهدف مشروع إدارة الاستثمار الاجتماعي إلى:

- ✓ تحسين شروط معيشة السكان في المناطق المحرومة من خلال امتصاص أبعاد التطور وترقية التآزر والتعاون المحلي.
- ✓ التعاون الإيجابي في البرامج بغرض التنمية الشاملة وإنتاج الثروات وتخصيص الاستثمار في خلق مناصب عمل .
- ✓ تقوية ثقافة تضامنية لدى سونا طراك في إطار تزامني مع الظروف الطارئة وعلى المدى الطويل .

ولقد تضمن هذا المشروع برنامج عمل شمل العديد من المناطق وغطى العديد من المجالات وسنأتي في مايلي على ذكر البعض أهم المشاريع التي برمجت في *2005* ، حيث سجلت هذه السنة اتساع مجال تدخل مشروع إدارة الاستثمار الاجتماعي إلى ستة ولايات أخرى بالجنوب الكبير. يتعلق الأمر بولايات بشار، بسكرة، البيض إليزي، غرداية وتمنراست، لقد تمكنت الولايات الإثنى عشر خلال هاتين السنتين من الحصول على فوائد المشروع التي مست *8* ميادين المذكورة آنفا ولقد حجزت سوناطراك خلال هاتين السنتين فقط *68* مشروع بالاشتراك مع الأطراف الفاعلة والمجتمع المدني وكانت المشاريع كمايلي :

- **التكوين المهني**: سجل برنامج إدارة الاستثمار الاجتماعي ضمن برنامجه

تزويد ورش(الخياطة، الطرز، تصفيف الشعر) التابعة للتكوين المهني بالتجهيزات لضمان تكوين جيد، كما تم دعم هذه المراكز بالوسائل وتجهيزات الإعلام الآلي التي تسمح للشباب برفع مستواهم والتفتح على العالم.

- **التربية والتعليم**: من أجل القضاء على مشكل البعد عن المدرسة وعدم توفر الداخليات للبنات وعدم توفر وسائل النقل عموما التي تزيد من نسبة عدم التمدرس بصفة عامة وبالنسبة للبنات خاصة، قامت سوناطراك بوضع ستـة حافـلات مدرسية

**Hhttp://www.sonatrach-dz.com/invest-social.htmH**

تحت تصرف بلديات القصابي (بشار)، بميح وناسة (الواد) وبلديات الخيشة البيضة عين سيد علي والحاج مشري (ولاية الأغواط) .وإلى جانب هذا تم تزويد المدارس

بالكتب المدرسية والوسائل البيداغوجية للمؤسسات المدرسية ومكتبات البلديات بميح وناسة وبن قشة في ولاية الواد.

- **فك العزلة**: قام مشروع إدارة الاستثمار الاجتماعي بفك العزلة عن ***18*** بلدية من الولايات (أدرار، الجلفة، اليزي، الأغواط، سوق اهراس) وهذا من خلال توصيل الكهرباء الريفية، تهيئة الطرقات وفتح مسالك الطرق، إعادة الاعتبار لمحطة بنزين بولايـة شاروم، تم تحديد العديد من مشاريع الإنارة كربط منطقة قصور بلدية تالمين بولاية أدرار بشبكة الكهرباء التابعة لسونالغاز. تشغيل مولد كهربائي بقدرة ***100*** كيلو واط تسمح بعمل مضخات لسحب الماء من الآبار المخصصة لتزود بالماء الصالح للشرب،توصيل الكهرباء إلى المناطق غير المربوطة بالشبكة سونالغاز. وفي إطار فك العزلة تلازما مع طاب العديد من البلديات وهي دلدول، سد رحال عين الشوهدة وسلمانة (ولاية الجلفة)، عين سيدي علي، حاج مشري وبيضة (ولاية الاغواط)، دائرة مراهنة (ولاية سوق أهراس)، وأخيرا دائرة جانت وبلدية اليزي، زودت سوناطراك هذه البلديات بعتاد الأشغال العمومية من أجل فتح مسالك أو طرق .

- **حماية وتثمين الفلاحة**: مع الأخذ بعين الاعتبار النشاطات التي تم تسجيلها في سنة ***2005*** في ميدان الزراعة والخواص الطبيعية لكل منطقة، كانت المشاريع المخصصة لمناطق ولايات ادرار بسكرة الواد، تمنراست غرداية تتمحور حول إشكالية توفير الماء المخصص للري وتوسيع المساحات الزراعية في محيط الواحات فالطلبات المقدمة من طرف الولايات المذكورة آنفا تتعلق على الخصوص بإنشاء الآبار والجيوب (مخازن تحت الأرض لتخزين مياه الأمطار) فتح الطرق المسالك الزراعية، تزويد مجموعة مضخات بمحرك وأخيرا إنشاء الأنفاق، و فيما يخص ولايات البيض والجلفة والأغواط الإحتياجات المعبرة عنها تتمحور حول انشاء آبار الماء من أجل روي الماشية والتزود بالماء الصالح للشرب، ومن جانب آخر تم في ***2005*** التزويد بالوسائل

الزراعية وقطع الماسية لـ *18* تجمع تعاونية عائلية في بلدية سيدي فرج في ولاية سوق أهراس.

**- الماء:** في سنة *2005* قامت سوناطراك بانشاء وتجهيز *06* آبار وحفر واماكن لتخزين الماء الصالح للشرب في البلديات التالية :تالمين، قصر قدور وتينركوك (ولاية ادرار)، دوسن وبسباس (ولاية بسكرة)، ميح وانسة وبن قشة (ولاية الواد) كراكدة في ولاية البيض، وبالاتفاق مع السلطات المحلية أدرج مشروع إدارة الاستثمار الاجتماعي المضخة (ذات محرك ريحي التدوير) كتجربـة رائدة في مجال استغلال استخراج المياه الجوفية في ولاية أدرار،وتتعلق بقية النشاطات المبرمجة بإنشاء آبار مزودة بمضخات تعمل بالطاقة الكهربائية من أجل التزود بالماء الصالح للشرب.

**- الصحة**: في برنامج *2005* تم تزويد العيادات الموجودة في عين قزام تينزوايش فوقارات (ولاية تمنراست) بوسائل التشخيص (جهاز تصويربالاشعة متنقل ) وزودت بلديات قصابي في بشار وخيشة، بيضة عين سيدي علي والحاج مشري (الاغواط) بسيارات إسعاف وتم تزويد بلدية المنيعة (ولاية غرداية) بتجهيزات طبية على مستوى عيادة ريفية للولاية وثم تزويد *33* قاعة علاج في قصور بلدية شاروين تالمين قصر قدور ولد عيسى تينركوك، برج باجي مختار وتيميمون (ولاية أدرار) بمكيفات هوائية .

**- البيئة:** تسعى في هدا الإطار ولايات بسكرة وبشار لحماية بلدياتها ومحيطها من الإشعاعات التي تنقل كل أنواع الأمراض المرتبطة بالأوبئة وعدم احترام القواعد الصحية وعلى الأخص الأمراض المتنقلة عبر المياه والعمليات المسجلة في هذا الإطار هي على الخصوص تزويد بلدية لغروس ببسكرة بأجهزة ضغط ***rétrochargeurs*** من أجل إنشاء وصيانة قناة صرف المياه الملوثة نحو مخرج طبيعي يوجد أسفل المدينة فيما يتعلق ببادية قصابي في ولاية بشار .

فبالنظر إلى حجم هذه المشاريع لا يمكن لأي أحد أن ينكر الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة سوناطراك على الرغم من أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري فهي تسعى إلى جانب تحقيق الأرباح المادية إلى تدعيم موقفها الاجتماعي تجاه كافة أفراد المجتمع الجزائري فهي كانت ولازالت مؤسسة كل الجزائريين.

### 3.1.1. المؤسسة من وجهة نظر قانونية

القانون هو مجموعة القواعد العامة المنظمة لسلوك الأفراد في المجتمع والتي يتعين عليهم الخضوع لها ولو بالقوة، ولما كانت المؤسسة تجمع بشري تحكمه قواعد معينة فلقد تأثر الفقه والقضاء في تعريف المؤسسة في نطاق القانون بالمفهوم الاقتصادي الذي كثيرا ما يطلق عليه رجال الاقتصاد المقاولة ***entreprise*** أو المشروع ***projet***. وكما ذكرنا سابقا فإن الفقه يعرفها بأنها" تنظيم مستقل يقوم بالتنسيق بين مجموعة من العوامل (الموارد الطبيعية، الرأس المال والعمل) بغرض الإنتاج لبعض السلع أو الخدمات لتغطية السوق"[1]

وتعرفها الأستاذة ابتسام القرام على أنها: "مجموعة من الميكانيزمات والأنظمة القانونية التي تؤطر السلوك داخل جماعة معينة مثلا المؤسسة الزواج، وهي كذلك منظمة قانونية اجتماعية خاصة بمجموعة من الأفراد ذات سلطة معترف بها لكونها وضعت تماشيا مع النظام العام للأشياء مع تميزها بطابع دائم مؤسس على توازن القوى أو على فصل السلطات"[2]. وللمؤسسة حسب عبود صمويل: "صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها حسابها المصرفي ولها خطتها الخاصة بها أيضا"[3]

وقد تطرقت هذه التعاريف إلى الجانب القانوني للمؤسسة من خلال إبرازه لنقطة هامة ألا وهي الاستقلالية التي تميز المؤسسات وكذا وجود أنظمة قانونية التي تحكم سلوكات العاملين بها، فمن الناحية القانونية تنشأ المؤسسة بنص قانوني يحدد طبيعتها نشاطها أهدافها وتنظيمها.

فالمؤسسة هي شخصية اعتبارية وهذا حسب ما نصت عليه المادة ***49*** من القانون المدني الجزائري. بحيث أن الشخصية الاعتبارية هي[4]

- ✓ الدولة، الولاية، البلدية.

---

1 بن غانم، علي .**الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال** .الجزائر: موفم للنشر،2005.ص108
2 القرام، إبتسام.**المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري**. الجزائر:المؤسسةالوطنية للفنون المطبعية،1994. ص160
3 صمويل، عبود.**إقتصاد المؤسسة** .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.ص26
4 أمر رقم 75– 58 مؤرخ 20 رمضان عام 1395هـ الموافق لـ26 سبتمبر 1975 يتضمن القانون المدني **.الجريدة الرسمية الجزائرية** ،الصادرة في 30 سبتمبر1975 ،ع.78

- المؤسسات والدووابن العامة ضمن الشرطة التي يقررها القانون.
- المؤسسات الإشتركية والتعاونيات والجمعيات وكل مجموعة يمنحها القانون الشخصية اعتبارية.

ويترتب على الاعتراف بالشخصية المعنوية نتائج هامة أشارت إليها المادة ***50*** من القانون المدني الجزائري: "تمتع الشخص الاعتباري بجميع الحقوق إلا ما كان منها ملازما لصفة الإنسان وذلك في الحدود التي يقررها القانون يكون له:[1]

- ذمة مالية.
- أهلية في الحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقررها القانون.
- موطن وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها.
- نائب يعبر عنها.
- حق التقاضي.

فالمؤسسة لها شخصية معنوية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري وفي تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم ومراقبة حساباتها دوريا بواسطة السجلات الضرورية لذلك. وبما أنها شخصية اعتبارية فإنها تتمتع بذمة مالية مستقلة، ومكان توجد فيه مراكز إدارتها، ويخول لها القانون القيام بأعمال تنتج أثارها القانونية وهذا طبعا في حدود القانون الذي يحكمها وما لم يمنعه المشرع.كما أن لها حق التقاضي وحق التعاقد في إطار ممارسة نشاطها ويمثلها في ذلك شخص طبيعي يتحدث باسمها وينوب عنها في إبرام العقود والتقاضي.

ومن الناحية القانونية تنشأ المؤسسة بنص قانوني يحدد طبيعتها نشاطها أهدافها وتنظيمها وهذا ما نصت عليه المادة***51*** من القانون المدني الجزائري يعين القانون الشروط التي يجب توافرها لتأسيس مؤسسات الدولة والمنشآت الاقتصادية والاجتماعية والمجموعات مثل الجمعيات والتعاونيات واكتسابها الشخصية القانونية أو فقدها[2]. وإذا كان القانون هـ و مجموعة القواعد العامة المنظمة لسلوك الأفـ راد في المجتمع والتي

1 بوضياف،عمار.**الوجيز في القانون الإداري** .الجزائر: دار ريحانة، [دون سنة].ص 64
2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.78.المرجع نفسه .

يتعين عليهم الخضوع لها ولو بالقوة إذا لزم الأمر وتتميز القاعدة القانونية بأنها قاعدة اجتماعية تحكم سلك الفرد في الجماعة وتعتبر أيضا عامة ومجردة كم أنها ملزمة للأفراد.

وعلى اعتبار ما توصلنا إليه أنفا فمؤسسة سوناطرك خلية اجتماعية للقانون دور هام في نشأتها، تطورها تسيرها وإدارتها :

- ✓ فقد تم إنشاؤها على أساس مرسوم الرئاسي رقم ***63-491*** بتاريخ ***31-12-63*** وفيه تم تحديد مهامها وأهدافها ونشاطاتها وأسلوب تسيرها، فهي مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم.
- ✓ وهي حسب المادتين ***2*** و***3*** من القانون ***88/01*** المؤرخ في ***12-01-1988*** الذي يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية شخصية معنوية تخضع لقواعد القانون التجاري، وهي صاحبة حقوق وواجبات بصفة مستقلة ولها حق اكتساب الملكية وحقوق عقارية وحق التقاضي، وهي تخضع لجملة من القوانين نذكر منها:

*** قانون المحروقات:** نتيجة مجال نشاطها تخضع المؤسسة للقانون رقم ***07/05*** المؤرخ في ***19*** ربيع الأول عام ***1426*** الموافق لـ ***28*** أبريل ***2005*** المتعلق بالمحروقات الذي يهدف إلى:

- ✓ تحديد النظام القانوني لنشاطات البحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بواسطة الأنابيب وتكريرها وتحويل وتسويق وتخزين وتوزيع المنتجات البترولية وكذا الهياكل والمنشآت التي تسمح بممارسة هذه النشاطات.
- ✓ الإطار المؤسساتي الذي يسمح بممارسة النشاطات المذكورة أعلاه
- ✓ حقوق والتزامات الأشخاص لممارسة نشاط أو العديد من النشاطات المذكورة أعلاه.

ولقد تم تعديل هذا القانون بموجب الأمر رقم ***06/10*** مؤرخ في ***3*** رجب ***1427*** الموافق ***29*** يوليو سنة ***2006*** وبموجب هذا التعديل تكون الجزائر أمنت لنفسها نسبة أكبر من موارد النفط ***62 %*** من العوائد الإجمالية وأعاد القانون لمؤسسة سوناطـراك مكانتها

ووزنها في السوق الوطنية وإمام الشركات الأجنبية التي ترغب في الاستثمار في مجال المحروقات في الجزائر. عدلت المادة ***48*** من القانون رقم ***07/05*** المتعلق بالمحروقات[1]. والتي تنص: "يتضمن كل عقد بحث أو استغلال بندا يعطي سوناطراك شركة ذات أسهم عندما لا تكون طرفا متعاقدا خيار المشاركة في الاستغـلال يمكن أن يصل إلى ***30 %*** ولا يقل عن ***20 %*** " وأصبحت بموجب الأمر رقم ***06/10*** يحدد كل عقد بحوث واستغلال يبرم مع المتعاقد نسبة مشاركة المؤسسة الوطني سوناطراك شركة ذات أسهم كما هي محدد في المادة ***23*** أعلاه وكذا كيفية تمويل استثمارات البحث وشروطها[2]. وبما أن مؤسسة سوناطراك تمارس هذه النشاطات فهذا القانون هو النظام الذي تعتمده وتراعيه عند أداء مهامها .

*** مؤسسة سوناطراك تخضع للقانون التجاري:** إن المشرع الجزائري قد اعتبر مقاولة استغلال المناجم عملا تجاريا بطبيعته ويقصد بالمناجم الصناعية الإستخراجية ***industrie d'extraction*** بما في ذلك استخراج الفحم والمحروقات والغاز والمعادن المختلفة[3]

- ✓ وحسب المادة رقم ***06*** من نفس هذا القانون رقم ***07/05*** " تعد نشاطات البحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بواسطة الأنابيب وتكريرها وتحويلها وتسويقها وتوزيع المنتجات البترولية أعمالا تجارية."[4]
- ✓ وحسـب المـادة الأولى من الأمـر رقم ***96/27*** المؤرخ في ***1996/12/09***
- ✓ المعدل والمتمم للأمر رقم ***75/59*** المؤرخ في ***1975/11/26*** "يعـد تاجرا كل شخص طبيعي أو معنوي يباشر عملا تجاريا ويتخذه مهنة معتادة له ما لم يقض القانون بخلاف ذلك"
- ✓ وحسب المادة الأولى مكرر من الأمر رقم ***96/27*** المعدل والمتمم للأمر رقم ***75/59*** "يسري القانون التجاري على العلاقـات بيـن التجار وفي حالة عـدم وجـود نص فيه يطبق القانون المدني وأعراف المهنة عند الاقتضاء".

---

1 القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 25 أبريل سنة2005 والمتعلق بالمحروقات، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، الصادرة في 19يوليو 2005.ع 50

2 أمر رقم 06-10. المؤرخ في 3رجب عام 1427 الموافق 29يوليو سنة 2006 يعدل ويتمم القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 25 أبريل سنة2005 والمتعلق بالمحروقات، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، الصادرة في 30يوليو 2006.ع48

3 بن غانم، علي. المرجع نفسه.ص119

4 الجريدة الرسمية للحمهورية الجزائرية.ع48.المرجع السابق

وتأسيسا على ما سبق تعد مؤسسة سوناطراك شركة تجارية تقوم بأعمال التجارية كالتسويق وبيع المحروقات فهي بذلك تخضع للقانون التجاري.

* **قانون العمل :** قانون رقم *78/12* مؤرخ في أول رمضان عام *1398* الموافق لـ *5* غشت *1978* يتضمن القانون الأساسي العام للعامل وحسب المادة الأولى منه يحدد هذا القانون حقوق العامل والواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه، في حين جاءت المادة الثانية لتنص على ما يلي:

- ✓ " تستمد القوانين الأساسية النموذجي المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من هذا القانون ويحدد بموجب مرسوم. كما تستمد القوانين الأساسية الخاصة بعمال كل مؤسسة مستخدمة من هذا القانون والقوانين الأساسية لقطاعات النشاط وتحدد بأحكام تنظيمية واستشارة الهيئات النقابية"[1]
- ✓ كما تخضع مؤسسة سوناطراك لجملة من القوانين كقانون العقوبات قانون الضرائب المباشرة ... إلخ

ومن خلال وجهات النظر المختلفة الاقتصادية الاجتماعية والقانونية يمكننا اعتبار بأن المؤسسة هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا. بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه .

### 4.1.1. المؤسسة كنظام: المؤسسة نظام مفتوح

حظي مفهوم النظم باهتمام بالغ في الآونة الأخيرة حيث أصبح من أبرز وسائل التحليل العلمي ولقد عرضت نظرية الأنظمة من طرف واست شارش مان ***West Chaerch Man 1965*** نتيجة لتطور السيبرنطيق[2]، العلم الذي يدرس تأثير الآلة بالإنسان ويعتبر المنهج النظامي الطريقة المثلى لدراسة المؤسسة فهو يأخذ بعين الاعتبار

1 قانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق ل5غشت 1978 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للعامل **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، الصادرة في 6أوت1978. ع 30

2 Mucchielli. Alex.**les science de l'information et de la communication**.paris:hachette livre;1998.p16

الارتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة المدروسة وهو الشيء الذي سيساعدنا على تحديد المفهوم الدقيق للمؤسسة، و قبل أن نحدد مفهوم المؤسسة حسب الفكر النظامي يجب أولا أن نحدد ماهية النظام. فالنظام كما عرفه ألكيس مكايلي ***Mucchielli Alex*** في كتابه علم المعلومات والاتصال بأنه مجموعة من الأشياء والعلاقات بين هذه الأشياء وبين خواصها وفي هدا التعريف الأشياء هي المكونات أو عناصر النظام والخواص هي مزايا الأشياء والعلاقات التي تشكل مجتمعة النظام[1]

النظام إذن عبارة عن تجميع لعناصر معينة تتفاعل عن طريق ارتباطها يبعضها البعض وهدا الارتباط يفسر بالتأثير المتبادل أو الاعتماد المتبادل يعني أن أجزاء النظام متفاعلة تفاعل ديناميكي مبني على هدف معين. ويطلق مسمى النظام على العديد من الأشياء مثل النظام الكوني الذي يتكون من المجموعة الشمسية والكواكب والمجتمع الذي يعتبر نظاما يتكون من عدة أنظمة فرعية مثل النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام السياسي والنظام القانوني. وهكذا يمكننا القول بأن أي شيء في هذا الوجود يمكن اعتباره نظاما في حد ذاتـه، فمؤسسة سوناطراك هي عبارة عن نظام لأنها عبارة عن تجميع لمجموعة مـن عناصر الإنتـاج (البترول الخام، المواد الأولية لتصنيع المحروقات ومشتقاتها، عمالة، أموال...) تتفاعل فيما بينها وتعتمد على بعضها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن أن يكون النظام رئيسيا يتكون من مجموعة من النظم الفرعية التابعة للنظام الرئيسي بحيث يكون كل نظام فرعي نظام كامل يؤدي عملا متكاملا وهدفا محددا ويمكن أن يتم تجزئة للنظام الفرعي إلى مجموعة من نظم فرعية جزئية وهكذا[2]. فالنظام المالي في مؤسسة سوناطراك مثلا يمكن أن يجزئ إلى مجموعة من النظم الفرعية مثل نظام المساهمين،نظام التمويل ونظام الاستثمار ونظام الأصول التابثة ونظام الضرائب والإتاوات ... إلخ.

**أ. عناصر النظام:** وتشمل مكونات النظام الرئيسية على أربع عناصر وهي:

**- المدخلات:** تتمثل مدخلات أي نظام في موارد داك النظام وتتحدد بناءا على

1 Obcit .p19

2 السامرائي، إيمان فاضل.الزغبي، هيثم محمد.**نظم المعلومات الإدارية** .عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع،2004.ص31

الأهداف التي يسعى هدا النظام إلى تحقيقها وتشمل هذه الموارد على المواد الخام والآلات والمعدات ورأس المال والمواد البشرية وغيرها من الموارد التي يحصل عليها النظام من البيئة المحيطة أو من نظام أخرى[1]. فمؤسسة سوناطراك مثلا تعتمد على الهيدروكاربون الذي يستخرج من الحقول لإنتاج المحروقات الغازية أو السائلة أو الصلبة.

- **عمليات التشغيل:** هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم

- **مخرجات النظام:** هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة والعمليات التحويلية ويقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة للإستخدام"[2]. فبعد القيام بعمليات المعالجة المطلوبة للمواد الأولية الهيدروكاربون أو ما يعرف بالتركيب التكرير التصفية، البتروكيمياء، والتمييع نحصل على :

- ✓ منتجات أولية: كالبترول الخام، الغاز الطبيعي.
- ✓ منتجات المكررة: البنزين، الكيروزان، المازوت ...
- ✓ غاز البترول المميع.

- **المعلومات المرتدة:** يتلقى النظام من البيئة المحيطة به معلومات تعطيه مؤشرات عن سير عمله ونتائجه ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه فعندما يخطوا النظام خطوة معينة لابد أن تسلم معلومات أو تغذية عكسية.

"وتهدف التغدية العكسية إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتهدف إلى تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام "[3]

بعد عمليات التحويل التركيب المعالجة نحصل على منتجات الطاقوية التي تقوم مؤسسة سونا طراك بتسويقها إلى السوق الداخلية والخارجية ولذاك فهي تسعى

1 حيدر ،معالي فهمي.**نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.ص68
2 السامرائي، إيمان فاضل.الزغبي، هيثم محمد .المرجع نفسه، ص 31
3 قاسم،عبد الرزاق محمد .**تحليل وتصميم:نظم المعلومات المحاسبية**.عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.ص16

للحصول على مكانة مرموقة لدى زبائنها فهي تتابع دائما تطلعاتهم وتحاول تحسين الخدمات والمنتجات ولهذا فهي تسعى جاهدة للأخذ بآراء الزبائن حول المنتجات من خلال انتهاج سياسات وإستراتيجيات تسويقية رائدة.

- **حدود النظام:** يجب تحديد الإطار الذي يحدد نطاق النظام وحدوده الداخلية والخارجية ويتم ذلك عن طريق تحديد خط دائري حول الحدود التي يتكون منها النظام والهدف من ذلك هو تحديد مجال الاهتمام موضع الدراسة وبدلك يمكن الوقوف على المتغيرات التي تؤثر في النظام...يمكن التأثير عليها أو التحكم فيها[1].

**ب. تصنيف النظم:** تصنف الأنظمة إلى نوعين هما:

- **النظام المغلق:** هو النظام الذي يعمل داخل حدود معينة مغلقة تسمى بيئة داخلية يؤثر ويتأثر بها ويتفاعل مع أجزاءه، ولكنه لا يؤثر ولا يتأثر خارج حدوده ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية مثل دوران الأرض حول نفسها.[2]

- **النظام المفتوح:** حسب كارتز وكان ***kartz et khan*** فإن النظام المفتوح يكمن في مجموعة من العناصر الخاصة مميزة ومركبة بحيث أن أي تغير يحدث في إحدى عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في كل العناصر الأخرى [3] فالنظام المفتوح هو مجموعة من العناصر المتفاعلة تبادليا سواء فيما بينها أو مع بيئتها (تبادل المعلومات المنتجات، الخدمات) فالمؤسسة التي لا تتفاعل مع بيئتها مؤسسة محكوم عليها بالزوال.

**ج. خصائص النظام المفتوح:** يمتاز النظام المفتوح بعدة خصائص أهمها:

- **الاستمرارية:** تتميز أنشطة النظام المفتوح بالدائرية أو الاستمرارية فبعد أن تبيع المنظمة سلعتها في السوق تأخذ أرباحها لتحصل على مدخلات أخرى خامات وآلات وطرق وأفراد لتعيد عملية التصنيع وتقديم الخدمات ثم تبيعها للسوق مرة أخرى، وهي تسعى جاهدة لاستمرار حياتها ونموها فإذا غادر الموظفون مؤسسة ما لا تنتهي بالضرورة هذه المؤسسة إنما تستخدم غيرهم وتواصل نشاطها ونجاحها غير أن بعض المنظمات قد تضعف أمام التغيرات والتهديدات التي تواجهها في أحوال معينة

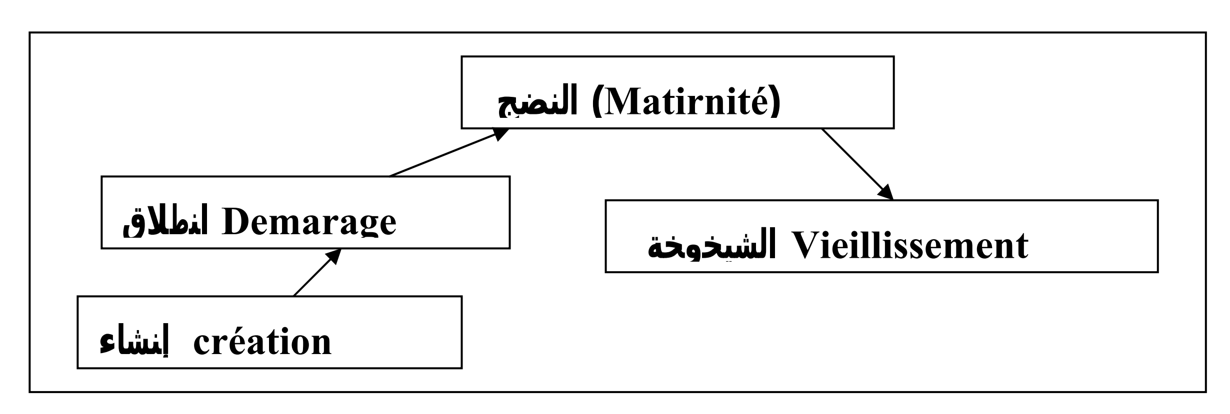
---

1 حيدر،معالي فهمي.المرجع نفسه.ص69

2 عامر، سعيد يس .عبد الوهاب، علي محمد. **الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة** .القاهرة :مركز وايد سيرفيس، [دون سنة].ص46

3 بن حبيب، عبد الرزاق. **إقتصاد وتسيير المؤسسة** .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، [ دون سنة ].ص5

فتتوقف نشاطها وتغلق أبوابها فعالم الاقتصاد الإنجليزي أ.مارشال (*A .Marchel* ) اقترح نموذج لتطور المؤسسة حسب الشكل الموالي:




**الشكل [1 ]: دورة حياة المؤسسة**

**-التنوع:** يتميز النظام المفتوح أيضا بتنوع الأدوار الموزعة على الأفراد وتعددها وتخصص الأشخاص أو الأجهزة القائمة بأدائها. فالمؤسسة تضم عدة وظائف وهذه الوظائف أساسا تتعلق ب:[1]

- ✓ التسويق (دراسة السوق، التوزيع، مزيج التسويق)
- ✓ الإنتاج (طرق الإنتاج، سياسات)
- ✓ البحث والتطوير.
- ✓ وظيفة الموارد البشرية .

**- اعتماد بدائل متعددة:** يمتاز النظام المفتوح كذلك بالقدرة على الوصول إلى نفس الغاية من عدة طرق بوسائل وأساليب مختلفة بظروف وإمكانيات متباينة فمثلا إدا أرادت منظمة الأعمال أن ترفع كفاءتها الإنتاجية فيمكنها دلك عن طريق تدريب العاملين أو تحسين نوع الخامات التي تستعملها أو الصيانة السليمة للآلات ومعداتها أو تطوير نظم الأمن الصناعي أو تطوير نظم الحوافز للعاملين أو تحسين ظروف العمل المادية .

**- القدرة على التأقلم ووحدة الهدف:** إن المبرر الأساسي لوجود المؤسسة هو سعيها لتحقيق هدف معين حدد سابقـا فكل مكونات النظام تسعى لتحقيـق نفس الهدف

1 De Cyrille, Mandou. **Contabilité général :instrument et procédures**. paris: De Boeck Université,2003.p.16

كما يمتاز النظام بقدرته على: "التأقلم أو التكيف وتعني مدى تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط"[1]

- **الترابط والتكامل:** يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق أهداف معينة [2] لدا يمكن القول أنه لا مكان للمفاجئة أو العشوائية في تكوين النظام إنما جميع أجزاء النظام تكمل بعضها البعض بحيث لا يمكن الاستغناء عن جزء منها لان حذف أحد عناصر النظام يؤدي إلى انهيار النظام برمته.

من خلال كل ما سبق نستخاص أن النظام كل متكامل من الأجزاء المترابطة فيما بينها أي هو عبارة عن جملة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ولا تؤدي وظائفها إلا إدا كانت مجتمعة .و ينصرف النظام المفتوح للتعبير عن منظمة تعمل في تفاعل متبادل مع بيئتها حيث تشكل الطلبات الخارجية جزءا لا يتجزأ من أداء المنظمة[3]

وفي ضوء مدخل النظم يمكن تعريف المؤسسة بأنها نظام اجتماعي اقتصادي منظم مفتوح على بيئتها بهدف تلبية متطلبات وضمان تحقيق أهداف مختلف أجزاء المكونة لها (الملاك، الأجراء، الموردين، المستهلكين، تأثير ونفود العامة)[4]، وعلى ضوء هذا العناصر التي حددنا من خلالها مفهوم النظام وأنواعه ومميـزات كل نوع يمكننا أن نعرف المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة وهذه العناصر قد تكون مادية، بشرية، معنوية، تقنية .

واعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يرجع إلى عدة أسباب فهي:

- ✓ تتكون من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها تعتمد في نشاطها على مواد أولية (المدخلات) التي تستغلها في إنتاج السلع والخدمات (المخرجات) باستخدام مختلف الأساليب والتقنيات (عمليات التشغيل) .

1 بن حبيب، عبد الرزاق. المرجع نفسه .ص05
2 همشري، عمر أحمد. **المرجع في علم المكتبات والمعلومات** .عمان: دار الشروق، 1997.ص178
3 لعويسات، جمال الدين .**مبادئ الإدارة**.الجزائر:دار هومة،2005.ص38
4 Martine, Alain –Charles .Salem, Ahmed .**Lexique de Gestion** .éd7.paris: Dalloze,2005.p235

- ✓ أنها نظام مفتوح لأنها تملك حدود تمكنها من تحديدها تفصلها هذه الحدود عن المحيط الخارجي (حدود النظام).
- ✓ لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها (التأقلم مع المحيط).
- ✓ لأنها تتأثر بالمحيط الخارجي أو ما يعرف بمتغيرات البيئة وتتفاعل معها فالمؤسسة التي لا تتفاعل مع بيئتها هي مؤسسة محكومة عليها بالزوال
- ✓ أنها تتفاعل مع البيئة المحيط بها فهي تأخذ من البيئة المواد الأولية العمالة، الأموال....إلخ كمدخلات، وتقدم للبيئة منتجات مختلفة كمخرجات بعد أن تقوم بإجراء عمليات واستخدام أساليب مختلفة (عمليات التشغيل) ويمكنها أن تصبح هذه المنتجات كمدخلات تستعملها المؤسسة في إنتاج مواد أخرى (ميزة الاستمرارية).

تأسيسا على كل ما سبق يتضح لنا جليا أن مؤسسة سوناطراك الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل المحروقات هي:

- ✓ وحدة اقتصادية اجتماعية تقوم على أسس وقواعد قانونية، تدار فيها عناصر الإنتاج لتحقيق الأهداف التي نشأت من اجلها المؤسسة.
- ✓ فهي وحدة اقتصادية لأنها تحوي على آلات وأدوات وتجهيزات وأموال وطرق ووسائل المستغلة في الإنتاج والنقل ومعالجة المحروقات مختلف ميادين الصناعة البترولية، من حيث البحث والأبحاث المتعلقة بالاستغلال الصناعي والتجاري للحقول البترولية أو المعادن أو المحروقات أو منجم البترول الصلب، السائل والغازي.
- ✓ أنها مركز القرارات الاقتصادية سوناطراك مؤسسة وطنية بترولية صناعية جزائرية، حيث تم تسخير النشاط الاقتصادي والتنموي لها لخدمة المصلحة العامة للبلاد.
- ✓ وهي أيضا وحدة اجتماعية لأنها تضم جماعات من الناس (العمال، موظفين، إطارات) يستخدمون الوسائل الموجودة بها، يشغلون الآلات العتاد ويستثمرون الأموال وتنشأ بينهم علاقات عمل وعلاقات اجتماعية مختلفة

وتدعم التنمية الاجتماعية من خلال مساهمتها في تدعيم وتمويل العديد من المشاريع الاجتماعية .

- ✓ و تعتبر كذلك خلية سياسية لأنها تتكون من مجموعات من الممثلين الدين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم الخاصة.
- ✓ و من الناحية القانونية تنشأ المؤسسة بنص قانوني يحدد طبيعتها نشاطها أهدافها وتنظيمها كما تتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية المستقلة ويظهر هذا جليا من خلال الصلاحيات التي يخولها لها القانون المحروقات باعتبارها ممثل للدولة في كل ما يتعلق بميدان المحروقات.

## 2.1. تطور المؤسسة: لمحة تاريخية

المتتبع للتطورات التاريخية للمؤسسة يلاحظ أنها أخذت أشكالا مختلفة وهذا منذ بزوغ فجر التاريخ وعلى العموم يمكننا تقسيم هذه المراحل إلى:

### 1.2.1. مرحلة الأولى: فجر التاريخ

فلقد كانت الحياة بسيطة واحتياجات الإنسان قليلة جدا لهدا فهو كان يصنع كل ما يحتاجه بنفسه ليستهلكه هو وأفراد عائلته. ثم بدأ يترك زوجته وابنه وأخاه ويقسم عليهم العمل ويتخصص كل شخص في عملية أو مرحلة من مراحل العمل[1]. ومن هنا نشأت أولى صور المؤسسة ولقد ساد في ذلك الوقت نوع من الاقتصاد يسمى الاقتصاد المنزلي في وسط العائلة أو القبيلة يصنع المنتج تحت إشراف رئيس العائلة أو القبيلة الذي يوزع المهام، ولا تستهلك القبيلة إلا ما تنتج وكان هناك تأقلم أوتوماتيكي بين الإنتاج والاستهلاك ولهدا طبعا لا يوجد أزمة اقتصادية ولكن الإنتاج في ذلك الوقت كان ضعيفا [2].

### 2.2.1. المرحلة الثانية: العصور الوسطى (النظام الإقطاعي)

إنها عصور الظلام الذي ساد أوروبا في ظل نظام الإقطاع فـد كان الفلاحون ويعملون في أراضي الملوك والأمراء وكانوا عبيدا ينتجون المحاصيل لرب العمل ويتقاضون في دلك أجور قليلة أو يتقاضون شيئا نظر عملهم سوى إيوائهم وإطعامهم.[3]

---

1عامر، سعيد يس .عبد الوهاب، علي محمد. المرجع نفسه. ص46

2 Simon, Pierre. Ibid .pp.3-4

3.المرجع السابق .ص47

ولم تعد الملكية هي الملكية الجماعية للقبيلة إنه الحق الذي يعود أصله إلى من يملك السلطة فالأكثر قوة الذي يستحوذ على الأراضي وهو الذي يضع القانون ويصبح السيد، سلطته تمارس على الأشخاص الدين يعيشون على هذه الأرض والذين غالبا ما كانوا يؤدون الأعمال الشاقة، لقد ساد في تلك الفترة ما يعرف بالاقتصاد المغلق .

### 3.2.1. المرحلة الثالثة: الاقتصاد الحرفي

بعد زوال فوضى الإقطاع وإقامة المدن ظهر عهد جديد فأصبحت المؤسسة الحرفية الوحدة الاقتصادية للإنتاج .استثمار صغير يستخدم أساليب تقنية وأيضا بدائية إنه عهد الحرف، أدوات بسيطة، رأسمال ضعيف، عدد قليل من العمال المرافقين والمبتدئين الذين في الغالب يكونون الأهل والأصدقاء[1]. وهذا ما شكل ما يعرف بالطوائف الحرفية كل طائفة تضم مجموعة من العمال الحرفيين المتخصصين في إنتاج سلعة معينة، يرأسهم حرفي قديم متمرس يتحملون أعباء الإنتاج ومشاكله (فقد تتجوز تكاليف الإنتاج السعر المحدد للمنتج بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية). وهذا النظام استمر لفترة طويلة حتى ظهرت طائفة التجار أو الوسطاء والتي بدأت تتولى شراء المواد الخام وتعطيها للحرفيين ليقوموا بعملية الصنع ثم يقوموا بصرفها في السوق، وكان مهدا لنظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد وتقسم فيه أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم يخضعون للإشراف والرقابة.

### 4.2.1. مرحلة الرابعة: الرأسمالية الصناعية

القرن الثامن عشر هو العصر الذي شهد عدد من الأحداث الجديدة أنه عهد الثورة الصناعية الفترة التي ازدهرت فيها الصناعة. أصبحت صناعة الحديد والميكانيك والكيمياء قاعدة الاقتصاد .و لقد ارتفع إنتاج انجلترا وفرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية من أقل من مليون إلى *20* مليون طن خلال سنة واحدة الأرقام التقريبية نفسها بالنسبة للفولاذ، أنه عصر التركيز الصناعي وخاصة في صناعة الفحم والفولاذ والنسيج[2]. كل هذه الأحداث استدعت اختراع الآلة وبدأ الاعتماد عليها في العديد من الصناعات غير أن وجود هذه الآلات غير من طرق تنفيذ الأعمال التـي كانت يدويـة

---

1Simon, Pierre.ibid.p6
2.ibid.p8.

وأصبحت آلية ولكنها لم تستطيع أخذ مكان العامل.

### 5.2.1. مرحلة الخامسة: ثورة المعلومات إلى يومنا هذا

بعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم ثورة جديدة غيرت من روتين المجتمعات أعطت للمعلومات مكانة مرموقة حتى سمي هدا العصر بعصر المعلومات وثورة المعلومات ساهمت في التحول التدريجي من اقتصاد المعلومات الذي يعتمد على المعرفة والاتصال والتكنولوجيا التقنية وليس على الموارد الطبيعية والقوى العاملة. ونظرا للتشابك الذي حدث بين الأنشطة البشرية المتعددة فقد أصبحت هناك قيمة للمعلومات أو المعارف في أي من صورها المختلفة، كما أصبح هناك دور رئيسي للمعلومات في التنافس بين المؤسسات. ولقد أصبحت المعلوماتية من أكثر القطاعات ازدهارا على المستوى الوطني والدولي ، فعلى المستوى العالمي قد وصل دخل إنتاج صناعة المعلومات إلى أكثر من *75* مليون جنيه إسترليني عام *1982* وهدا الدخل يزداد بنسبة *12 %* سنويا ولهدا المعدل في الزيادة السنوية فإن صناعة المعلومات ستكون هي المورد الأساسي للاقتصاد العالمي خلال الخمس والعشرين سنة القادمة[1]

ولقد حتمت التطورات التقنية والعلمية والتقدم التكنولوجي للمعلومات والاتصال إلى تطوير المؤسسات وهيكلها وتنظيمها لتصبح قادرة على التعامل والتفاعل مع التطورات والاتجاهات المعاصرة فلقد مهد عصر النظم البارعة في نقل المعلومات والشبكات إلى ظهور المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة وعلى الإدارة الإلكترونية لمواردها. ونتيجة للتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهرت التجارة الإلكترونية التي أدت إلى ظهور المنشأة الرقمية التي تتصف بـ :[2]

- ✓ علاقات معتمدة على أجهزة رقمية مع كل العملاء، الموردين، الموظفين
- ✓ إنجاز العمليات الرئيسية لمنشأة الأعمال من خلال شبكات رقمية.
- ✓ الإدارة الرقمية للأصول الرئيسية للمنشأة .
- ✓ الإحساس والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

1 غنيمي، محمد. رياض، أديب.**شبكات المعلومات، الحاضر والمستقبل**. القاهرة :المكتبة الأكاديمية، 1997. ص13
2 مرسي، نبيل محمد. **التقنيات الحديث للمعلومات**.الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة، 2005. ص26

ولكي يتم الاتجاه نحو المنشآت الرقمية، فهناك ضرورة نحو توافر المناخ المناسب لها والذي يعتمد على:

- ✓ الاقتصاد الإلكتروني من خلال الربط بين المشترين البائعين عن طريق الانترنت.
- ✓ السوق الرقمي الذي يعتمد على نظام المعلومات التي تربط المشترين والبائعين.
- ✓ مجال نشاط رقمي يقوم على تنفيذ كل عمليات المنشأة من خلال الانترنت

## 2. أصناف المؤسسات والوظائف الموجودة بها

بعد أن تعرفنا على مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ بزوغ فجر التاريخ إلى عصر تكنولوجيا المعلومات نحاول الآن أن نتعمق أكثر داخل المؤسسة فنحاول التمييز بينها وتحديد أصنافه المختلفة:

### 1.2. أصناف المؤسسات

يمكننا أن نصنف أو نقسم المؤسسات إلى عدة أنواع ونراعي في ذلك بعض الجوانب التي من الممكن أن تتميز بها مؤسسة عن أخرى فقد تختلف المؤسسات من حيث طبيعة نشاطها أو من حيث حجمها أو وضعها القانوني أو حسب طبيعة الملكية

#### 1.1.2. التصنيف حسب الطبيعة القانونية

تعتبر المؤسسة كل وحدة قانونية تعمل على استقلالية القرار لإنتاج المواد والخدمات للبيع[1]. إذ أنها تنشأ بنص قانوني يحدد طبيعتها وأهدافها ونشاطاتها فالنصوص القانونية هي أشياء نظرية عندما تطبق يتم تحديد الوظائف المؤسسة هيكلها التنظيمي المصالح المختلفة ونشاطات المؤسسة. كما تسمح هذه القوانين بتنظيم وتسيير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد المسؤوليات القانونية خاصة فيما يتعلق بإبرام عقود العمل وبعض العمليات المالية والمحاسبية التي يجب أن تكون خاضعة إلى نصوص قانونية تضمن حقوق المؤسسة وموظفيها ويمكننا أن نقسمها على أساس القانون الذي يحكمها إلى:

1 Yves –Frédéric, Livian. **Organisation :théoriques et pratique** .3éd .paris:Dunod,2005.p19

**أ. المؤسسات الخاصة:** وهي "كل المؤسسات التابعة للأفراد التي بها نمط قانوني خاص، يحدد طرق وقواعد تسييرها ومن الأمثلة على هدا النوع من المؤسسات الشركات ذات المسؤولية المحددة، شركات الأشخاص، شركات التضامن ... الخ"[1]
إلى جانب الوظائف والمهن الحرة أين الممارسة فيها تخضع إلى قواعد تنظمها والتي هي عادة يميل إلى أخد شكل مجموعة متخصصين (العيادة الطبية، مكاتب المحامين)

**ب. المؤسسة العامة:** هي عبارة عن مرافق حدد اختصاصها على أساس موضوعي أو إقليمي وتدار عن طريق منظمة عامة وتتمتع بالشخصية المعنوية وتلعب هذه المؤسسات دور لا يستهان به في مساعدة الدولة للقيام بوظائفها المتعددة وتنقسم هذه المؤسسات إلى وطنية والأخرى محلية[2]

وقد تكون المؤسسة العامة مؤسسة إدارية وقد تكون مؤسسة عامة ذات طبيعة اقتصادية تنشأ لإدارة بعض المشروعات العامة ذات الصبغة التجارية أو الصناعية فالمؤسسة العامة تختلف عن المؤسسة الخاصة من حيث:

- **الملكية:** فالمؤسسة العامة تكون ملك للدولة بشكل كامل أو جزئي الجزء الأكبر وفي هذه الحالة تمنح قسطا من الاستقلالية في إدارة شؤونها بمنحها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة، أما المؤسسة الخاصة فهي ملك لشخص أو مجموعة أفراد .
- **الموارد المالية:** فالمؤسسة العامة تتحصل على أغلب مواردها المالية من طرف الدولة في حين أموال المؤسسات الخاصة هي المقدمة من طرف أصحاب المؤسسة الملاك أو المساهمين ...

وعلى أساس التقسيم القانوني يوجد نوع ثالث من أنواع المؤسسات وهو :

**ج. المؤسسة المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص[3].

1 طارطار أحمد. **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.ص25
2 بوضياف،عمار. المرجع نفسه.ص63
3 صخري، عمر المرجع نفسه .ص28

### 2.1.2. التصنيف على أساس لنشاط

يمكننا أن نعتمد على طبيعة نشاط المؤسسة لنميزها عن بعضها البعض فتكون إما مؤسسات اقتصادية أو مؤسسات تقديم الخدمات.

### 1.2.1.2. المؤسسات الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسيير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع ونذكر منها:

**أ. مؤسسات الإنتاج:** يتمثل نشاط هدا النوع من المؤسسات في معالجة المواد أو الأشياء فتأخذ المواد الخام وتجـري عليها مجموعة من العمليات للوصـول بها إلى درجة الاستعمال المطلوبة من أجل تسويقها ولقد قسم والكر المؤسسات على أساس الإجراءات التقنية للمعالجة إلى[1]:

- **مؤسسات التحليل:** عن طريق التجزئة أو التنقيـة (مثل تصفية البترول)
- **مؤسسات التركيب:** مـن خـلال تركيب أو جمع العناصر (مثلا الصناعة الميكانيكية، الإلكترونية)
- **مؤسسات التحويل:** من خلال تعديل شكـل أو خصـائص الأسـاسية (مثل الصناعة الكيماوية)[2].

**ب. المؤسسات التجارية:** تقوم هذه المؤسسات بدور أساسي في الحياة الاقتصادية مهامها متجهة أساسا نحو الاتجار أي تقديم المنتجات إلى المستهلك وهي نوعان :

- **شركات أشخاص:** وهي التي تتكون من عدد صغير من الشركات تربط بينهم روابط وثيقة، و يكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول.و يكون الشريك فيها مسؤولا مسؤولية شخصية في ذمته وأمواله الخاصة وتضامنية مع بقية الشركاء [3] وتتخذ شركات الأشخـاص الأشكال التالية: شركة التضامن، شركة التوصية، شركة المحاصصة.
- **شركات الأموال:** و تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي وليس على الاعتبار الشخصي حيث تتكون من رأس مال ضخم يقسم إلى أسهم متساوية

---

1Belloula،Tayeb.**droit de travail**.Alger:Dahlab.1994. p417
2 François , André René. Ibid.p24
3 نعيم رضوان ،فايز . **الشركات التجارية** .ط1. المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، 1994. ص 32

قابلة للتداول ولا يكون لشخصية المساهم اعتبارا بقدر ما يكون لمقدرة الشركة من تجميع رؤوس أموال ضخمة تستطيع بها القيام بالمشروعات الكبيرة التي تؤسس من أجلها شركات الأموال[1] ومـن أهم الشركات الأموال شركـة المساهمة يقسـم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة ويكون لكل شريك عدد من الأسهم ويتفاوت الشركاء تفاوتا كبيرا في عدد الأسهم التي يملكونها ولا يكون كل شريك مسئولا إلا في حدود الأسهم التي يملكها[2] وهناك نوع آخر يجمع بين هدين النوعين يسمى الشركات المختلطة.

### 2.2.1.2. مؤسسات تقديم الخدمات (الخدماتية)

لا يعتمد هدا النوع من المؤسسات على مادة أولية معينة وإنما يعتمد على تقديم مساعدة أو بعض الخدمات المطلوبة أو مرغوبة من طرف المجتمع ونذكر منها:

**أ. المؤسسات الإدارية:** هي المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة وتتخذها الدولة كوسيلة لإدارة المرافق الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع[3]

**ب. المؤسسات المهنية:** عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه المصلحة مهنية مثل النقابات الخاصة بمختلف الأسلاك المهنية[4].

وللإشارة فإنه يعتمد على معيارين للتمييز بين المؤسسة الإدارية والاقتصادية وهما:

**- طبيعة المنتوج:** الكل يعرف أن المؤسسة الاقتصادية توجه منتوجها إلى السوق أي أنها تبحث عن العملاء، أما الإدارية فلا تفعل ذلك.

**- كيفية تغطية التكاليف:** المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها بمداخليها وإيراداتها، أما المؤسسة الإدارية فلا توجد لها إيرادات حقيقية لذلك فهي تمول عن طريق الميزانية التي تمنح لها سنويا من خزينة الدولة. وقد يسـدد العميل السعر الحقيقي عندما يشتري منتوج أو خدمة المؤسسة الاقتصادية أما خدمات المؤسسة الإدارية فهي مجانية أو رمزية في بعض الأحيان.

1 المرجع نفسه .ص 32

2السنهوري، عبدالرزاق .**الوسيط في شرح القانون المدني :العقود التي تقع على الملكية: الهبة والشراكة الدخل الدائم والصلح** .بيروت:دارإحياء الثراث العربي [دون سنة]. ص235

3 زغدود علي. **المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر** .ط2.الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1987.ص27

4 القباني، محمد بكر.**نظرية المؤسسات العامة المهنية في القانون الإداري**.ط1. القاهرة:دار النهضة العربية، 1962.ص.49

### 3.1.2. التصنيف على أساس الحجم

يتخذ معيار الحجم أشكالا عديدة كرقم الأعمال وحجم العمالة وحجم الإنتاج ورأسمال الشركة والمساحة التي تستغلها المؤسسة[1] وهذا على النحو التالي:

- ✓ حجم وسائل الإنتاج ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال المبلغ المستثمر.
- ✓ حجم النشاط :وحسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج، رقم الأعمال
- ✓ حجم الإيرادات :تستعمل الأرباح والقيمة المضافة.

وقد تبين من دراسة قامت بها منظمة العمل الدولية في *25* دولة مختلفة انه يوجد *25* تعريفا مختلفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فما يمكن أن يكون صحيحا في بلدا ما قد لا يكون صحيحا في بلد آخر ويميل الكثير من الباحثين وكثير من الدول إلى اعتماد عدد العمال أساسا لتصنيف المؤسسات إلى صغرى، صغيرة ومتوسطة .وقد تم اعتماد هذا المعيار أيضا في المشروع العربي لدعم القدرات في إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[2].

**أ. المؤسسات المصغرة**: لقد عرف البنك الدولي المؤسسات الصغرى بأنها المؤسسات التي يعمل فيها اقل من *10*[3]. وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد هو صاحب المؤسسة وفي هذه الحالة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائجها وأدائها وينشط هذا النوع من المؤسسات في الزراعة، التجارة والإنتاج الحرفي.

**ب. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** ولقد عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المادة *04* من القانون *01/18*[4] الذي يتضمن التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بأنها كل مؤسســة إنتاج سلع و/ أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية. تشغل من *01* إلى *250* شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي *02* مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية *500* مليون دينار كما

1 دحموش ،العربي .**إقتصاد المؤسسة**.قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.ص06

2 المركز العربي لتنمية الموارد البشرية. حلقة دراسية حول استخدام الأدلة التدريبي للبرنامج العربي لدعم القدرات في مجال إنشاء وتطوير المنشات الصغيرة والمتوسطة [ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع يوم2008/02/02.متوفرعلى **Hwww.achrd.com/forums/index.php?showtopic=4H**

3 المرجع نفسه

4 القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل12 ديسمبر2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**. الصادرة في15 ديسمبر2001. ع77

تستوفي معايير الاستقلالية. كما تعرف المؤسسة المتوسطة على أنها مؤسسة تشغل ما بين *50* إلى *250* شخصا ويكون رقم أعمالها مابين *200* مليون وملياري دينار ويكون مجموع حصيلتها السنوية مابين مائة *100* وخمس مائة *500* مليون دينار، أما المؤسسة الصغيرة فهي مؤسسة تشغل مابين *10* إلى *49* شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي *200* مليون دينار أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة *100* مائة دينار، في حين تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل *01* إلى *09* عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين من *20* مليون دينار ويتجاوز مجموع حصيلتها السنوية *10* ملايين دينار.

**ج. المؤسسات الكبيرة:** توظف المؤسسات الكبيرة حسب البنك الدولي *250* عاملا[1]، وأكثر توجد عدة أشكال نذكر منها:

- **المجمع:** يمثل المجمع عادة المجمع عادة مجموعة شركات تربطها علاقات ماليـة واقتصاديـة تمارس إحـداها الشركة الأم (الشركة القابضة) رقابة على باقي الشركات الأخرى[2] كالشركة القابضة لتكرير وكيمياء المحروقات والشركة القابضة للخدمات النفطية والشبه النفطية، فالمجمع إذا مجموعة من المؤسسات تربطها علاقات مالية واقتصادية وتشرف على أعمالها المؤسسة الأم يمكننا أن نذكر على المستوى الوطني مجمع سوناطراك الذي يضم العديد من المؤسسات من أهمها:

| Amont<br>المنبع | Transpot par Canalisation<br>النقل عبر الأنابيب | Aval<br>المصب | Commercial |
|---|---|---|---|
| GCB 100% | ENAC 100% | NAFTEC 100% | NAFTAL 100% |
| ENTP 100% | | ENIP 100% | COGIZ 100% |
| ENSP 100% | | HELIOS 51% | SNTM-HYPROC 100% |
| ENAFOR 100% | | SARPI 50% | |
| ENGTP 100% | | AEC 50% | |
| | | NEAL | |

**الجدول [1]: فروع شركة سوناطراك** T[3]

1 المركز العربي لتنمية الموارد البشرية.المرجع نفسه
2 Lassègue, pierre. **Gestion de l'entreprise et comtabilité**.8ed.paris:Dalloz ,1978.p678
3 Sonatrach filiales-nationales [on line] page visité le:03/02/2008 disponible sur **http://www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales.htm**.

يمكن أن يتضمن المجمع الأنواع التالية:

- ✓ المؤسسات التي يساهم فيها بنسبة لا تقل عن *50%* من رأس المال وتمثل هذه المؤسسة فروع المؤسسة الأم.
- ✓ المؤسسات التي تتراوح فيها مساهمة مابين *10%* و*50%* وقد تمثل تلك المؤسسات مساهمات مالية.
- ✓ المؤسسات التي تساهم فيها فروع المؤسسة الأم بنسبة لا تقل عن*50%* وتمثل هذه فروع ثانوية بالنسبة للمؤسسة الأم.

والجدول التالي يبين الفروع الدولية لمؤسسة سوناطراك ومساهماتها فيها:

| Amont المنبع | Trnsport Par Canalisaton النقل عبر الأنابيب | Aval المصب | Commercial التسويق | Finances et service خدمات ومالية |
|---|---|---|---|---|
| Sipex 100% | SIPCO 100% | SIPC BV 99% | SPC 100% | SPCNA 100% |
| | TMPC 50% | PROPANCHEM 9% | SPASIA 100% | SOPEC 100% |
| | TGP 11.09% | REGANOZ 10% | Sonatrading 100% | SPI(BVI)C 100% |
| | MED GAZ 22% | | ISGL 50% | Mariconsuit 100% |
| | | | SPMC 100% | SAMCO 50% |
| | | | SGCC 100% | SPIC 100% |
| | | | SPOTC 100% | ISGSL 50% |
| | | | MEDLNG 50% | |

**الجدول [2] :الشركات الدولية التي تشارك فيها سوناطراك[1]**

- **الشركات متعددة الجنسيات :** هي شركات تنشر عملياتها في أكثر من دولة في آن واحد ولكنها تخطط لها وتديرها إستراتيجيا ومركزيا من المركز الرئيسي في الدولة الأم ومن منظور مركزي وقد أسهمت هذه الشركات بشكل جوهري ومنذ الستينات من القرن العشرين في النمو السريع للتجارة العالمية[1]

1 Sonatrach filiales- internationales [on line] page visité le:03/02/2008 disponible sur: **http://www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales.htm**

- **الشركات العابرة :** فـي هـذه الشركات تدير الشركة عملياتها في أكثـر من دولـة بنفس الـوقت وتضع قـراراتها لا مركزي بما يتناسب وطبيعة السوق المحلـي الذي تدير عملياتها به ***Multi –Domestic*** فتحدد إستراتجيات منفصلة أو خاصة بكل فرع سواء في تصميم المنتج أو التسويق بما يتوافق والثقافة الخاصة لكل مجتمع في الدولة أو المنطقة أو السوق المستهدفة ويشكل كل فرع مركز مستقلا للتكلفة والربحية[2]

## 2.2. الوظائف الموجودة في المؤسسة

إن الوحدة الأساسية التي يتكون منها أي تنظيم هي الوظيفة والموظف الذي يشغلها بحيث يمكن القول بأن هيكل أي تنظيم إداري إنما يتكون من مجموعة من الوظائف والموظفين وأن تحليل أي منظمة وردها إلى تقسيماتها الأصلية والفرعية وإنما ينتهي إلى الوحدة التي تتكون منها وهي الوظيفة. فالوظيفة تعني العمل المسند إلى عامل ليؤديه ويتكون من مجموعة الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات[3]. فهي إذا تكليف بمجموعة من المهام والمسؤوليات التي تتحدد سابقا من طرف السلطات المختصة وهذا حتى قبل أن يعين فيها أحد فوجودها ومصيرها منفصل عن مصير من يشغلها. ولقد عرفها هنري فايول ***Henri Fayol*** الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال بأنها مجموعة من النشاطات أو العمليات المرتكزة حول ممارسة تقنية أو أكثر بغرض تحقيق جزء من أهداف المؤسسة[4] ونتيجة للعديد من الأبحاث والدراسات توصل العلماء إلى تحديد الوظائف الموجودة في المؤسسة والمتمثلة أساسا في:

### 1.2.2. الوظيفة الإنتاجية

فأول هذه الأنشطة أو الوظائف هو النشاط الإنتاجي، سواء كانت المنشأة تصنع سلعة أو تستخرج من الأرض مادة خاماً أو معدناً معيناً، أو إذا كانت المنشأة تقدم خدمة أو تقوم بعمل تجاري بحت، ولذلك فإن الإنتاج بمعناه الواسع يشمل السلـع والخدمات

1 مصطفى، أحمد السيد. **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين**.ط3. [ دون ناشر ]،2000.ص30
2 المرجع السابق .ص.30
3 الطماوي، سليمان محمد. **مبادئ علم الإدارة العامة**. القاهرة: دار الفكر العربي، 1987. ص85
4 François , André René.Ibid.p13

على اختلاف أنواعها[1]. فهذه الوظيفة إذن تشمل عمليات الصنع أو الإنتاج أو التعديل وهي تهدف إلى[2]:

- ✓ ابتكار منتج وفق التعليمات المحصل عليها من خلال دراسة السوق.
- ✓ تهيئة العمل الإنتاجي اعتمادا على عدد من التقنيات الخاصة (دراسة المناهج طلبات المواد الترويج ...الخ).
- ✓ إنتاج منتج يتلاءم مع الدراسة.
- ✓ تهيئة وصيانة أملاك المؤسسة (تركيب المباني، الوسائل، الآلات ...).
- ✓ تكوين الأفراد في المهام التي يقومون بتنفيذها.

وتقوم مؤسسة سوناطراك بإنتاج عدة منتوجات نذكر منها:[3]

- ✓ **المنتجات الأولية**: البترول الخام، الغاز الطبيعي
- ✓ **المنتجات المكررة**: البنزين، الكيروزان والبترول الموقد، المازوت
- ✓ زيت الوقود زيت التشحيم، حوامض الزفت ...إلخ
- ✓ غاز

### 2.2.2. الوظيفة الإدارية

والتي اعتبرها هنري فايول إحدى الوظائف الضرورية فـي كل مشروع وقد بين أهمية هذه الوظيفة ومركزها بين الوظائف الأخرى ولم يكتفي فايول بأن أبرز الوظيفة الإدارية وأوضح أهميتها بجانب الوظائف الأخرى بل انه قام بتحليل هذه الوظيفة الإدارية وأرجعها إلى عناصرها الأساسية وهي: "وضع الخطة، التنظيم إصدار أوامر، التنسيق، المراقبة "[4]

فالوظيفة الإدارية تقوم على تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها من خلال برنامج عمل تنظم فيه مجهودات وأعمال المؤسسة وتستعين في دلك بكافة الوسائل والإمكانات المتوفرة لديها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

1 شبر،كاظم جواد. إدارة منشآت الأعمال من منظور إسلامي.[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2008/02/16 متوفرة على الرابط**www.balagh.com/mosoa/eqtsad/6v10v0w8.html** :

2 Simon,Pierre .Ibid . p37

3 Sonatrach: rapport annuel 2006.[on ligne ]. site visite le16/02/2008 disponible sur **http://www.sonatrach-dz.com/rap.2006ara.pdf**

4 الطماوي، سليمان محمد.المرجع نفسه.ص37

بغرض التنسيق بين مختلف المهام وفي الأخير القيام بمراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة سابقا (وهذا ما سنتعرض إليه الفصل القادم).

### 3.2.2. الوظيفة المالية

تتكفل بتدبير، تسيير، حفظ واستخدام رأس المال ومواد المؤسسة هذه الأموال من وصادر مختلفة والتي تأتي مثلا: الاكتساب، الفوائد غير موزعة التزامات القروض وخاصة في بيع المنتجات[1]. ويعتبر التمويل النشاط الرئيسي الثالث لمنشأة الأعمال، وهو يتكون أساس من ثلاثة جوانب يتمثل الجانب الأول في تدبير الأموال اللازمة للمنشأة، بينما الثاني توزيع المال المتاح على الأغراض المطلوبة، والثالث تسجيل الصرف وإعداد الموازنات والحسابات النهائية[2]. وفي مؤسسة سوناطراك تتكفل بهذه المهمة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة إدارة تنسيق المجموعة للمالية والتي تتكفل بالمهام الثلاثة المذكورة أعلاه .

وتعد الوظيفة المالية إحدى الوظائف الأساسية في مؤسسة سوناطراك كونها تتعامل مع المورد المالي الذي يشكل أحد الدعائم بقاء المؤسسات واستمرارها، ولقد ازدادت أهميتها في العقود الأخيرة نتيجة لتفاعل العديد من العوامل من بينها ارتفاع حدة المنافسة بين المشروعات الاقتصادية المختلفة، تزايد الدور الذي أخذت تلعبه الأسواق المالية حيث أصبحت المرآة التي يمكن من خلالها التعرف على المراكز المالية والتشغيلية للمؤسسات.

### 4.2.2. الوظيفة التسويقية

على غرار بقية الوظائف الأخرى من أفراد ومالية وإنتاج وغيرها تعد وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية للمؤسسة، وهي عبارة عن مجموع النشاطات المكلفة بها إدارة التسويق والمتمثلة في:

- ✓ دراسات السوق وبحوث التسويق.
- ✓ تقدير الطلب وتحديد توجهاته من الناحيتين الكيفية والكمية.
- ✓ المساهمة في وضع إستراتيجية المؤسسة للمنافسة.

1 Simon, Pierre.Ibid. p37

2 شبر، كاظم جواد.المرجع نفسه.

- ✓ وضع سياسة المؤسسة الخاصة بإعداد المنتجات، تطويرها، تغليفها وتعليمها.
- ✓ وضع سياسة المؤسسة الخاصة بالسعر وتحديد أسعار بيع المنتجات و إدارة عمليات البيع والتوزيع.
- ✓ الاتصال والترويج وتنشيط منتجات مبيعات المؤسسة [1]

وتنطوي وظيفة التسويق على كل الأنشطة التي تبذل، عند انسياب السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز عرضها، أو إلى مراكز استهلاكها، سواء في داخل البلد أو خارجه ، ومن الواضح وجوب ملاحظة رغبات الجماهير في هذه السلعة، هل السلعة لكل الفصول، أو لفصل خاص من فصول السنة، أو لموسم خاص من المواسم. ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر المحور الرئيسي في منشآت الأعمال من هذا القبيل، تنطوي بدورها على وظائف مهمة تتمثل في البيع والنقل والتخزين. وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع والخدمات، من المنتج إلى الوسطاء، ثم إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشرة، ويستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبة وتحديد أسعار البيع والقيام بالحملات الإعلامية والترويجية، واختيار وتدريب رجال البيع ومراقبتهم. أما وظيفة النقل فتعمل لأجل المنفعة المكانية للسلع، حيث السوق في غير مكان الإنتاج، بينما تعمل وظيفة التخزين، لأجل الحصول على المنفعة الزمنية إلى غير ذلك من الشؤون المرتبطة بالتسويق" [2]

في مؤسسة سوناطراك تم تخصيص فرع خاص بالتسويق يتولى جملة من المهام أهمها :

- ✓ توزيع وإنجاز برامج التصدير الخاصة بالنفط الخام، السائل والغازي والمواد المكررة.
- ✓ قيادة المفاوضات مع الشركاء الأجانب وفتح أسواق جديدة بهدف تنويع و/أو ترقية الصادرات.
- ✓ البحث عن أفضل وسيلة لتثمين المنتجات المصدرة .

---

1 مرداوي، كمال .**مبادئ في التسويق: محاضرات في السوق** .قسنطينة: مطبعة بغيجة،2008..ص36
2 شبكة العلوم الأمنية: المنتديات العلمية.وظائف المؤسسة .[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ 16 /2008/02 متوفرة على الرابط **shrsc.com/library/1/005.htm**

ولقد كان السياق الاقتصادي عام **2006** إيجابيا فيما يتعلق بالصادرات .لقد أدى نمو البلدان الصاعدة، خاصة الصين +74%، إلى زيادة الطلب على البترول بالنسبة لسوناطراك، يندرج النمو ضمن مجموع فئات العمليات بشكل خاص فيما يتعلق بالتصدير حيث بلغ رقم المبيعات القياسي ما يوازي **53.6** مليار دولار أمريكي، أي +17% مقارنة بعام **2005**.

لقد قامت سوناطراك بتسويق **171** مليون .ط.م.ب من المحروقات السائلة والغازية من ضمنها **35** مليون ط.م.ب للسوق المحلي"[1]. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

| | إنجاز 2005 | إنجاز 2006 | تطور2006/2005 |
|---|---|---|---|
| **الحجم المباع** | **175.72 مليون.ط.م.ب** | **171.48 مليون.ط.م.ب** | **-2%** |
| التصدير | 141.31 مليون.ط.م.ب | 136.29 مليون.ط.م.ب | -4% |
| السوق الوطنية | 4341 مليون.ط.م.ب | 35.18 مليون.ط.م.ب | 2% |
| **رقم المبيعات الإجمالي** | **3469.26 مليار د.ج** | **4018.35 مليار د.ج** | **16%** |
| التصدير | 3353.40 مليار د .ج | 389133 مليار د.ج | 16% |
| السوق الوطنية | 115.86 مليار د.ج | 127.02 مليار د.ج | 10% |
| **رقم المبيعات للتصدير** | **45.27 مليار دولار أمريكي** | **53.56 مليار دولار أمريكي** | **17%** |

**الجدول [3]: حجم تسويق منتجات مؤسسة سوناطراك**

### 5.2.2. وظيفة الأفراد

وتتعلق هذه الوظيفة، بالحصول على القوة العاملة في المنشأة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال، ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل: حصر الوظائف اللازمة، وتحديد مواصفاتها والضغط عليها حتى لا تكون أكثر من اللازم، والتوسعة فيها حتى لا تكون أقل من اللازم. والمحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل للحصول على الأفراد المناسبين وتهيئتهم للعمل وتدريبهم والتنسيق بينهم والمحافظة على علاقات طيبـة بين المنشـأة والعاملين فيهـا. ووضـع أنظمة التعيين

1 Sonatrach: rapport annuel 2006.Ibid

والترقية والفصل والتأديب وما أشبه، مما تجعل الأفراد صالحين ومهيئين ومندفعين للتقدم بالمنشأة إلى الأمام[1].

و تعد شؤون الأفراد النشاط الرئيسي الرابع لمنشأة الأعمال المعاصرة حيث يشمل هذا النشاط تحديد الاحتياجات العددية والنوعية للمشتغلين، وتدبير هذه الاحتياجات بمختلف السبل الممكنة والقانونية، هذا بالإضافة إلى تعيين أجور العاملين والإشراف على أعمالهم وتوجيههم وتطوير قدراتهم وتهيئة الخدمات والرعاية لهم[2] .

**6.2.2. الوظيفة الأمنية** وتتضمن عنصرين مهمين:

- ✓ حماية الممتلكات المنشأة
- ✓ تأمين أفراد القوة العاملة[3]

فبفضل موقعها كشركة بترولية وغازية كبرى ذات سيط واسع تسعى أن تكون أيضا مؤسسة مواطنة، عمدت سوناطراك منذ مدة طويلة إلى الاهتمام بالمحافظة على صحة العاملين لديها وعلى سلامة منشأتها وعلى حماية البيئة ولقد تم بالتالي اعتماد عدة تدابير في هذا الاتجاه فيما يتعلق بالسلامة وبشكل خاص: [4]

- ✓ إعداد مراكز إدارة الطوارئ والأزمات للكشف على منشآت المجموعة وتطبيق التوجيه د-*497* الصادر بتاريخ *18* جانفي *2006* حول سلامة المنشآت والعاملين
- ✓ اعتماد مشروع القوانين العامة المتعلقة بسلامة الطرقات لدى المجموعة
- ✓ إعداد قاعدة بيانات حول تحديد موقع منشآت مجموعة سوناطراك بالنسبة للتراث الوطني والثقافي للجزائر (أداة مساعدة على اتخاذ القرار)

## 3. بيئة المؤسسة ومواردها

تقوم المؤسسة بنشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع إلى أخر ومن زمن لآخر ونظرا لوجودها بداخله فإنها تتعامل معه وتتفاعـل مـع عناصره المختلفة بشكل

1 شبكة العلوم الأمنية: المنتديات العلمية .المرجع نفسه.
2 شبر، كاظم جواد.المرجع نفسه
3 الطماوي، سليمان محمد.المرجع نفسه.ص36
4 Sonatrach: rapport annuel 2006.Ibid

تبادلي معقد تتأثر به وتؤثر فيه بعلاقة متعدية، فتمده بأشياء والتي نطلق عليها منتجات وتأخذ منه أشياء نسميها موارد. وبالرغم من اختلاف أحجام وقدرات المؤسسات، ودرجة تأثيرها في السوق وفي الأطراف الأخرى، إلا أنها جميعا تهتم إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه وتسعى جاهدة لتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهدافها خاصة في السنوات الأخيرة أين ازدادت حدة المنافسة على جميع المستويات.

## 1.3. المؤسسة والمحيط

في حديثنا السابق الذي قادنا إلى الاعتبار بأن المؤسسة نظام أدركنا أن المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة نظم فرعية وله حدود تفصله عن البيئة وأن هذه الأخيرة هي مصدر ومنبع لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المواد المختلفة (المتمثلة في مدخلات النظام) وأنها تتمثل المصب النهائي لمخرجات المؤسسة والمعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها .

### 1.1.3. تعريف محيط المؤسسة

لقد عرف فيري المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة بأنه ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات:

**أ. المجموعة الأولى**: تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ...الخ.

**ب. المجموعة الثانية**: فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة تتعلق بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية.

**ج. المجموعة الثالثة**: فتنظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم [1]

فالبيئة إذن هي مجموعة المتغيرات المتداخلة فيما بينها والتي تؤثر على أداء المؤسسة من قريب أو من بعيد إيجابيا وتسمى فرص أو سلبيا وتسمى في هذه الحالة التهديدات، فالمؤسسة ليست بالجهاز الجامد أو المتصلب إنما هي وحدات متطورة

1 عدون، ناصر دادي .المرجع نفسه .ص77.

وديناميكية تعمل في بيئة تأثر فيها وتتأثر بها، و لهذا فهي تقوم بالتحليل البيئي الذي من خلاله تتعرف مكونات البيئة التي توجد بها ومن تم اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

### 2.1.3. خصائص البيئة

البيئة المحيطة بالمؤسسة كما سبق وإن رأينا تتكون من مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها والتي تؤثر على أداء المؤسسة ايجابيا أو سلبيا، و تتميز البيئة بمجموعة من الخصائص نذكر منها[1]:

* **التفرد والتميز:** فبيئة منظمة الأعمال "س" تختلف عن بيئة منظمة الأعمال "ص" سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية خاصة حتى وإن لم يختلف في نوع المتغيرات فإن التباين سيكمن بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

* **الديناميكية:** تتميز البيئة بالديناميكية، اللاثبات، التغير المستمر، فالتطورات الحاصلة في شتى مجالات الحياة تجعل من البيئة المحيطة بالمؤسسة متغيرة باستمرار

* **عدم التأكد:** على الرغم من أن تحليل ودراسة البيئة يساعد على التنبؤ فيما يخص التغيرات الحاصلة في البيئة والتي من الممكن أن تحصل إلا أن هذه العملية تبقى نسبية فلا يمكن التأكد التام من حدوثه أو عدم حدوثه .

* **صعوبة التحكم في المتغيرات البيئة:** صعوبة السيطرة أو التحكم في متغيرات البيئة حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان

* **التأثير المتبادل:** تتميز البيئة عمل المؤسسة "بالتأثير المتبادل **و**التداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض "[2]

1 أبو قحف، عبد السلام. **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** .ط.2 القاهرة :مكتبة الإشعاع، 1998. ص113
2المرجع السابق.ص114

### 3.1.3. مكونات البيئة

تنشأ المؤسسة في البداية كفكرة ثم يظهر وجودها كحقيقة فعلية وحتى تمارس نشاطها وتنمو ويستمر وتثبت وجودها فلا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها ويستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة[1] وعلى كل يمكننا التمييز بين نوعين من البيئة .

#### 1.3.1.3. البيئة الخارجية

وهي كل العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ولا تخضع لإدارتها ويطلق عليها أيضا الماكروبيئية أو الإطار الكلي والذي يتكون من:

**أ. العوامل السياسية والقانونية:** نقصد بالعوامل السياسية والقانونية الأوضاع السياسية والقانونية السائدة في المجتمع التي لها تأثير على المؤسسة فمن الناحية السياسية تؤثر السياسة على الاقتصاد فتوجه وترسم الخطوط العريضة للتوجهات الاقتصادية للبلاد فالسياسة تمكنها أن تتدخل وتغير من توجهات بعض القطاعات الصناعية أو الخدماتية، ومن المتغيرات السياسية التي تؤثر على المؤسسة نذكر :

- ✓ درجة الاستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال الأحزاب، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم أو تحدد سياسة الحكومة نحو الضرائب والاتحادات والنقابات وقوانين العمل والأجور استخدام الموارد الطبيعية........ وغيرها [2].
- ✓ أما المتغيرات القانونية فنقصد بها القوانين والتشريعات الحكومية المفروضة على المؤسسة أو التي أو التي تمسها من جانب أو من آخر مثل قانون المالية، قانون الضريبة، قانون العمل والوظيفة قوانين العمالة المحلية والخارجية قوانين حماية المستهلك.

**ب. العوامل الاقتصادية:** يتميز الاقتصاد بعدم التبات والتقلبات، فترات رخاء ونجاح فترات الأزمات والتقهقر والتراجع الذي يصيب عمليا كل بلاد العالم.

---

1 دحموش، العربي. المرجع نفسه .ص06.
2 ابو قحف، عبد السلام .المرجع نفسه.ص118

والظروف الاقتصادية هي عبارة عن الوضع الاقتصادي العام أي النشاط الاقتصادي ومؤشراته والتي من بينها: معدلات التضخم، مستويات الدخل، الناتج الوطني معدلات الفائدة، معدلات العمالة والبطالة، حجم السيولة والتدفق النقدي حجم التبادل التجاري وسواها من المؤشرات الاقتصادية[1].

**ج. العوامل الاجتماعية والثقافية:** الثقافة هي انطباعات أفراد المجتمع واعتقاداتهم وقيمهم الشخصية التي يكتسبونها من المجتمع، فالثقافة والمحيط الاجتماعي يفسران أنواع التصرفات والاستهلاك إنهما يشكلان قاعدة أساس العديد من السلوكات والدوافع والمجتمع دائما في تغير كالعديد من قيمه لدى على كل مؤسسة أن تعمل بتوافق مع محيطها الاجتماعي والثقافي[2]. و تتمثل هذه العوامل في العادات والتقاليد الأعراف الاجتماعية، اللغة ونسبة الأمية، ومعدلات النمو السكاني والحركة السكانية وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية .

فالنجاح الذي حققته المؤسسات اليابانية إنما يرجع إلى القيم الاجتماعية والثقافية لليابانيين الدين يتميزون باحترامهم للوقت والولاء لمجموعات العمل ويفتخر باندماجه إلى شركة معينة إلى درجة أنه عندما يريد أن يقدم نفسه لا يبدأ باسمه ولكن يبدأ بذكر منظمته أولا و إن اختلاف الثقافة من مجتمع لآخر له تأثير كبير على اختلاف حاجات العاملين في كل مجتمع ونوع القيادة أو الإدارة المفضل استخدامها واختلاف تصميم الهيكل التنظيمي لغالبية المنظمات في كل مجتمع واختلاف مراحل اتخاذ القرار من مجتمع لآخر[3].

**د. العوامل التكنولوجية:** التكنولوجيا هي عبارة عن مجموعة المعرفة التي نمتلكها من اجل عمل الأشياء فهي تتضمن الاختراعات والوسائل والطرق المستخدمة للحصول على الأشياء أو الخدمات. لا يمكننا التوقف اليوم عن الاختراع أو الاكتشافات التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تتطور بسرعة كبيرة وتحدث تغيرات أساسية في أساليب حياتنا. فقبل ثلاثين سنة لم يكن الجمهور يعرف الفيديو أما الآن فقد أصبحت المينيثال ذات استعمال كبير ولقد أصبح مـن الممكن بفضل شاشـة مراقبة رؤية الشخص الذي

---

1 صخري، عمر.المرجع نفسه.ص32

2 Djiliti , Mohamed seghir **marketing**. alger: berti edition,1998.p15

3بدر، حامد أحمد رمضان. **إدارة المنظمات اتجاه شرطي**.القاهرة :دار النهضة العربية، 1993.ص84

نتحدث إليه على الهاتف وقد نجد حتى مقلم أظافر بالليزر في أدراج بعض المؤسسات الغربية. هذا التقدم المخيف للتكنولوجيا يتجاوز بسرعة الاكتشافات المتوصل إليها منذ عشرين سنة ولهذا لا يجب على المؤسسات فقط أن تحيط علما بالتطورات التكنولوجيا فعليها أيضا أن تساهم وتطور هذه التكنولوجيا وتدرج هدا العنصر في استراتيجيات التطوير [1]و يجب أن تخصص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير وكذا للتدريب وتكوين العاملين على استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة .

**هـ. العوامل الايكولوجية:** تهتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحيـة في المحيط إن التوازنات القائمة في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال ومن تم للخطر ونذكر على سبيل المثال:

- ✓ الضجيج (مناطق) يخلق التوتر العصبي
- ✓ البناءات (مطارات) طرق سريعة الخ التي يكون لها تأثير سلبي على الإنسان، الحيوان، النبات .
- ✓ التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية، التلوث الذري [2]

كل هذه المؤثرات لها آثار سلبية على الأفراد وعلى المؤسسات ولهدا يجب على هذه الأخيرة اتخاذ احتياطاتها لمجابهة هذه الأخطار ودلك باستخدام التكنولوجيا الخضراء التي تساعد في الحفاظ على البيئة كاستعمال الجدران الكاتمة للصوت ورقابة النفايات والدخان، واستعمال البنزين بدون رصاص.

### 2.3.1.3. البيئة الداخلية

وتتمثل في العناصر داخل المنظمة، والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات، من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية[3]. ويطلق عليها أيضا الإطار الجزئي للبيئة الماكروبئية وتتمثل في المحيط المباشر (الذي له تأثير مباشر على المؤسسة وتؤثر هي أيضا فيه) ويشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة وتتكون من:

---

.1 Obcit .p14

2بن حبيب، عبد الرزاق. المرجع نفسه .ص40

3 أبو بكر، مصطفى محمود. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة .الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005 .ص42

**أ. الأطراف الفاعلة القريبة:** يطلق عليها كذلك الشكل الجزئي القريب أي المؤثرات القريبة والتي تمارس تأثيرا مباشرا على نشاط المؤسسة ونذكرمنها:

* **الأسواق:** يجب على كل مؤسسة أن تتأقلم مع بيئتها ولهذا يجب أن تحدد السوق والقطاعات السوقية التي تخدمها غير أن هذه المعرفة غير كافية إذا كانت ثابتة وهذا لأن السوق في الواقع يتغير ويتطور، منتوجات جديدة تظهر،شبكات التوزيع تتوسع وتتخصص وأذواق المستهلكين تتغير ولهذا لابد من دراسة السوق [ ودراسة السوق هي التحليل الكمي والنوعي للسوق بمعنى دراسة العرض والطلب الحقيقي أو المحتمل لمنتج أو خدمة من أجل تسهيل إتخاد القرارات][1]. "و السوق في الواقع لا ترتبط بمكان محدد واقعيا بقدر ما هو مفهوم نظري تتم فيه المعاملات بين الطرف الذي يعرض والطرف الذي يطلب" [2] وعلى العموم يتكون السوق من عدة عناصر نذكر منها:

- **الزبائن**: يمكن تسميتهم بالعملاء ويعرف الزبائن بأنهم الأفراد أو الجماعات التي تشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها المنشأة وفي بعض المنشآت يكون العميل هو المستهلك النهائي[3]. ويعتبر الزبائن من أهم المستهدفين من طرف المؤسسة، ذلك لأنهم وضعوا ثقتهم فيها من خلال تعاملهم التجاري المستمر معها، فهم يرجون أن يتم إعلامهم وطمأنتهم على جميع المستويات وخصوصا: جودة المنتجات، ومميزاتها بالنظر إلى منتجات المؤسسة المنافسة، تموقع الإنتاج، الحركية التجارية[4]. ومن هنا يمكننا اعتبار زبائن مؤسسة سوناطراك بمثابة القوة رئيسية من بين مجموع القوى المختلفة التي تؤثر فيها وفي نشاطها، إذ يعتبرون المصدر الرئيسي لإيراداتها .

- **الموردين:** يشكلون المتعاملون الذين يمدون المنشأة باحتياجاتها من الموارد[5] فمؤسسة سوناطراك قد تحصل على احتياجاتها من الأغذية من مؤسسات الوطنية للأغذية، والقروض المالية من البنك الجزائري ... إلخ. ولهذا ينبغي على المؤسسة أن تقيم علاقات وطيدة معهم، مما يساعدهـا في الحصول على السلع، المنتجات، الخدمات

1 Djiliti, Med. Seghir. Ibid.p14

2 عدون، ناصر دادي. المرجع نفسه.ص15

3 الشريف، علي. **الإدارة المعاصرة**.الإسكندرية :الدار الجامعية، 1997.ص102

4 Morel , Philippe .**la communication d'entreprise** .paris: Edition Vuibert،2000.p12

5 المرجع السابق .ص104

والمواد الأولية اللازمة لها بالكمية المطلوبة وفي المكان والوقت المناسبين وبالأسعار الملائمة. ولا تقتصر أهمية المورد في مد المنشأة بما يلزمها من مواد وغير ذلك بل تتعداها إلى اعتباره من أهم مصادر الحصول على المعلومات المختلفة عن حالة السوق، وظروف العرض والطلب، واتجاهات الأسعار والاستهلاك وغيرها[1]. في حين يبحث الموردون عن مؤسسة زبونة تمكنهم من توسيع إنتاجهم وأنشطتهم وذلك من خلال استلام أكبر عدد من الطلبيات. وعلى هذا الأساس نجد أن تطلعات وإنتظارات الموردين من المنشأة تتلخص في التعامل التجاري المربح معها، والنتائج المالية المرضية التي على المؤسسة تحقيقها، وقدرتها على تسديد ديونها [2]

- **الموزعون:** هم الذين يقومون بتوزيع السلع والمنتجات، ويشتملون على تجار الجملة والتجزئة والوكلاء والسماسرة ويقوم الموزعون بدور معتبر في تصريف منتجات المنشأة، مما يستدعي منها رصد مختلف تطلعاتهم ومن ذلك رغبتهم في أن تكون منتجاتها ذات جودة عالية وتنافسية، وأن توفر لهم المعلومات المرتبطة بسياستها التسويقية، وكذا المعلومات المتعلقة بالمنتجات التي يقومون ببيعها في منطقة معينة، فتاريخ المنشأة وصورتها الذهنية الطيبة التي تتمتع بها، والأعمال المختلفة التي تساهم بها في خدمة المجتمع، قد تساعد الموزع كثيرا في إقناع العملاء على شراء منتجاتها [3]

- **المنافسون:** يمثلون تلك المنشآت التي تقدم سلعا وخدمات متشابهة أو بديلة لمنتجات المنشأة إلى نفس العملاء المحتملين[4]. على هذا توجد منافسة حادة بين مؤسسة سوناطراك والعديد من الشركات البترولية العالمية "بريتيش بيتروليوم" و"يونيتد أويل" وهذا من أجل الاستحواذ على أكبر جزء ممكن من سوق المحروقات أي كسب ثقة أكبر نصيب ممكن من الزبائن الحاليين وضمان التعامل المستمر معهم كما تحاول جلب اهتمام الزبائن المحتملين الذين قد يتحولون بعد فترة زمنية إلى زبائن أوفياء لها. ولتحقيق هذا الغرض، تحاول مؤسسة سوناطراك الحصول على المعلومات المرتبطة بالنشاط التجاري الحالي والمستقبلي لمنافسيها، كما تقوم بإعداد حملات إعلاميـة توجه

---

1الصحن، محمد فريد.**العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق**.الإسكندرية: الدار الجامعية،1999.ص230.

2 Morel, Philippe.Ibid.p11

3 الصحن، محمد فريد.المرجع نفسه .ص229

4 الشريف، علي. المرجع نفسه .ص103

من خلالها رسائل إلى منافسيها لتظهر من خلالها جودة منتوجاتها وخدماتها ومن ثم كسب زبائن جدد.

* **المساهمون:** هم الأفراد والمؤسسات التي تملك حصصا من رأس مال المنشأة وهو ما يخول لهم – من بين عدة حقوق- حق الحصول على جزء من الأرباح إذا تم اتخاذ قرار بتوزيع الأرباح المحققة في دورة من الدورات وبذلك فالمنشأة تهتم برصد مختلف توقعات المساهمين الذين يتطلعون إلى تسيير جيد وصحة مالية جيدة للمنشأة وارتفاع لرقم أعمالها وأرباحها وهذا بهدف الحصول على حصص أرباح معتبرة[1]. ولهذا عرضت مؤسسة سوناطراك أسهمها في البورصة وهو ما يعزز بنيتها المالية.

* **البنوك:** تعتبر البنوك من الأطراف الفاعلة القريبة من المنشأة وبالتالي عليها أن توفر مختلف المعلومات إلى هذا المتعامل المالي، وأن تظهر له صورة صادقة عن الجانب الاقتصادي لنشاطها (تحقيق قيمة مضافة) وقدرة على تسديد القروض الممنوحة لها في مواعيد استحقاقها.

***النقابات:** "وهي تنظيم عمالي مهمته الأساسية الدفاع عن حقوق العاملين المتمثلة أساسا في الأجور .فإذا عرفنا أن بند الأجور يمثل نسبة قد تصل إلى *60%* أو أكثر من التكلفة الكلية، فمعنى ذلك أن قوة النقابة في عملية المساومة الجماعية مع إدارة المنظمة لا يمكن تجاهلها" [2]

***الجماعات المحلية**: يشكلون أطرافا نفعية للمؤسسة إذا كانت لها تموقع جغرافي على المستوى الوطني فمن خلال المنتخبين المحليين يتم الحصول على العديد من التراخيص والتسهيلات ونلحظ هذا جليا من خلال المساهمة الفاعلة للجماعات المحلية في مشروع الإستثمار الاجتماعي لمؤسسة سوناطراك.

**ب. الأطراف الفاعلة البعيدة:** يطلق عليها كذلك الشكل الجزئي البعيد أي المؤثرات البعيدة نوعا ما عن المؤسسة غير أن لها تأثيرا فعال تمارسه بطريقة غير مباشرة نشاط المؤسسة ونذكر منها:

1 Morel, Philippe.Ibid.p22

2 الشريف، علي. المرجع نفسه .ص103

* **القيود**: والقيود هي مجموعة من الظروف والموارد والإمكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها او التأثير فيها بشكل مباشر وسريع. ومن بين القيود التي لها تأثير كبير على المؤسسة نذكر:[1]

- **القيود المتعلقة بالإنتاج:** إن طاقة الإنتاج تحدد طاقة البيع فإذا كانت البيع أكبر من طاقة البيع فهذا يتطلب التفكير في حلول لزيادة الإنتاج حتى يتلاءم وطاقة البيع كأن تلجأ المؤسسة مثلا استعمال المقاولين التحتيين أو فرق العمل حسب الدوريات أو ساعات عمل إضافية .
- **القيود المتعلقة بسير الموارد البشرية**:التي تتعلق بشروط التوظيف (العمال، المختصين)، شروط العمل، المناخ الاجتماعي، مخاطر الإضراب ... وإلى جانب هذين القيدين هناك قيود أخرى تشكل ضغطا كبيرا على المؤسسة وتؤثر فيها كالقيود المتعلقة بالمالية، التسويق ...

* **الزبائن المحتملين**: لهم نفس توقعات الزبائن إلا أن طريقة التعامل معهم تختلف، فالزبائن المحتملين لم يقوموا بعد بإقامة علاقة مع المنشأة، ونتيجة لذلك تصبح المقاربة المؤسساتية ذات أهمية بالغة بالنسبة لهم، قد تسبق حتى المعلومة المتعلقة بالمنتج ويتعلق الأمر بتحضير الأرضية عن طريق التحسيس الإيجابي للمستهدف بعد ذلك يبدأ العمل لتجسيد المعلومة المتعلقة بالمنتج عن طريق حثهم لاكتشافه[2].

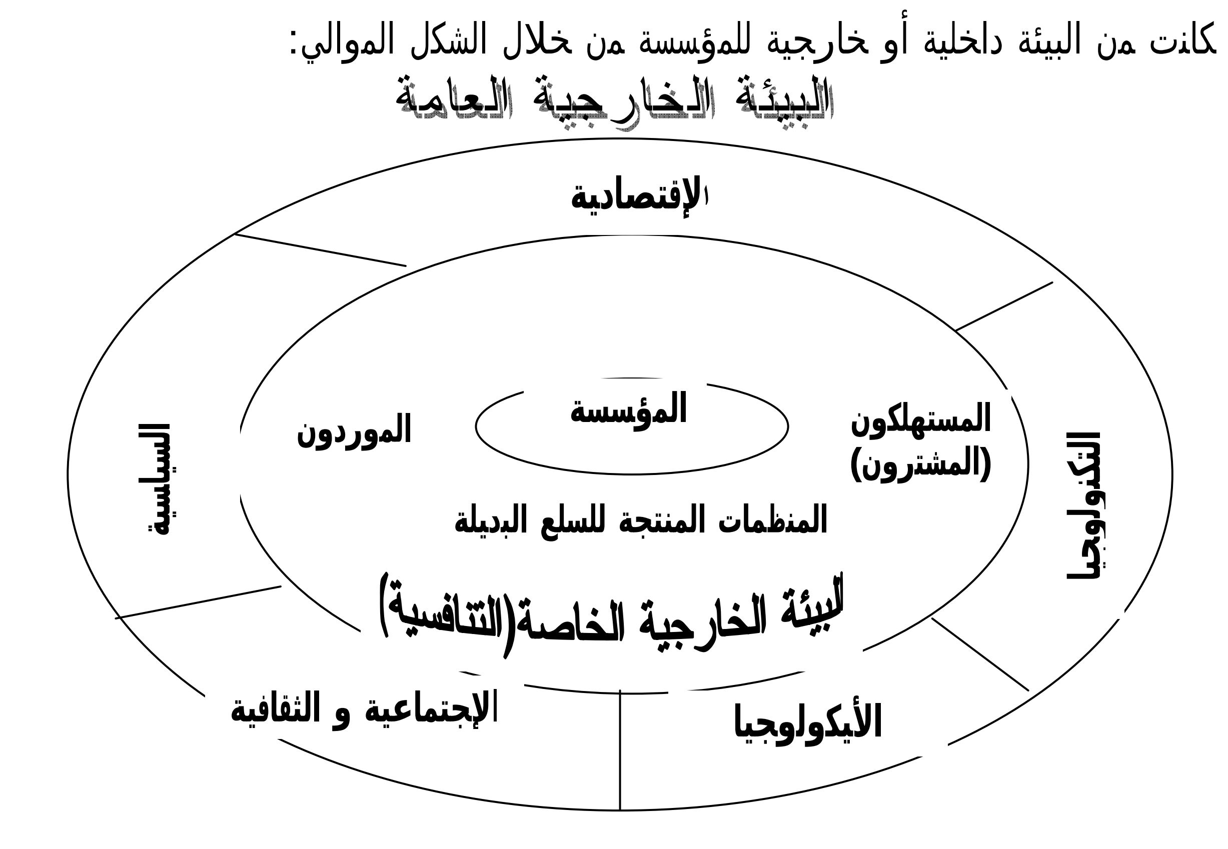
*** وسائل الإعلام**: تعتبر قائدا من قادة الرأي إذ تمثل همزة وصل بين المنشأة والجمهور فبالنسبة لوسائل الإعلام المكتوبة فهي تعمل على بث معلومات عامة، باستثناء المتخصصة منها والتي تستهدف جمهورا محددا أما إذا رجعنا إلى وسائل الإعلام المرئية فنجد أن من بين التوقعات الأساسية تلك المتعلقة برغبتها في أن تشتري المؤسسة أكبر فضاءات ممكن من الإشهار وبث مختلف الرسائل المؤسساتية والتجارية من خلاله وبالتالي على المؤسسة أن تحسن استغلال هذه الفضاءات الإعلامية من أجل كسب المزيد من الزبائن[3] .

1 بن حبيب، عبد الرزاق. المرجع نفسه .ص.ص. 41،42.

2 Morel, Philippe.Ibid.p12

3 عيمر، سعيد.**الإتصال في المنشأة حالة فرع التوزيع الكهرباء التابع لمؤسسة سونلغاز بمنطقة الخروب قسنطينة**.رسالة ماجستير :تسير المؤسسات .قسنطينة:كلية العلوم الإجتماعية وعلوم التسيير، 2003.ص81

وإلى جانب هذه الأطراف توجد أطراف أخرى بعيدة عن المؤسسة ولكن لها تأثير كبير فيها كالجمهور الواسع الأوساط التعليمية ... وعلى كل يمكننا تحديد الأطراف الفاعلة القريبة أو البعيدة والتي لها تأثير فعال وقوي وبدرجات متفاوتة سواء كانت من البيئة داخلية أو خارجية للمؤسسة من خلال الشكل الموالي:




**الشكل [2]: يوضح علاقة المؤسسة مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية**

### 4.1.3. أهمية دراسة محيط المؤسسة

مما لا شك فيه أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة تتأثر بفعل متغيرات البيئة (الداخلية والخارجية )فمستويات الإنجاز المطلوبة ترتفع وتنخفض بفعل متغيرات البيئة. ومن هنا فإنه يجب على كل مؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها وحجمها وموقعها السوقي،أن تهتم بالمحيط الذي تعيش فيه خاصة وأن البيئة تتميز بعدم الثبات والتقلبات المستمرة والتغيرات الدائمة وكم من مؤسسة أصبحت ضحية التغير البيئي المفاجئ نتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به ومواكبته. وعلى العموم فإن المؤسسة تلجأ لدراسة وتحليل البيئة لعدة أسباب نذكر منها :[1]

1 أبو قحف، عبد السلام .المرجع نفسه .ص77

- ✓ تقييم الموقف الحالي للمنظمة على أساس موضوعي وما هي العوامل التي أدت إلى انخفاض الأداء ؟ وما هي العوامل التي أدت إلى النجاح ؟ و هي مناطق القوة والضعف ؟
- ✓ إن التحليل الداخلي للمنظمة وكذلك تحليل البيئة العامة أو الخاصة لها يوضح القيود المفروضة أو حدود البدائل والاختيار بينها، فبتحليلنا للبيئة الداخلية للمؤسسة نتعرف على مجالات التميز في الأداء وما هي الأعمال التي تجيدها ومن تم نحصرها ونربطها في إطار إمكانيات استغلال الفرص وتجنب التهديدات وعلاج جوانب الضعف ودعم جوانب القوة فدراسة البيئة الداخلية تساهم في تقدير الإمكانات المادية والبشرية والمالية المتاحة للمؤسسة .
- ✓ إن المؤسسة في حاجة إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرص قصد تحديد نمط القرار الملائم: قرار استراتيجي أو إداري أو أي قرار آخر[1] فالمعلومات المحصل عليها من خلال تحليل ودراسة البيئة هي أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم إستراتيجيات المؤسسة أو على الأقل في تحديد البدائل الإستراتيجية .
- ✓ يساهم تحليل ودراسة البيئة في تحديد الأسواق والقطاعات السوقية، تحديد ومعرفة المنافسين، تحديد ومعرفة المستهلكين الحاليين والمحتملين.
- ✓ تساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة أي عندما تتمكن المؤسسة بواسطتها من تقديم شيء للسوق لا يستطيع المنافسون تقديمه كليا أو جزئيا.

فالمؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها فيهمها إذن مكان وجود، أسعار ونوعية هذه العوامل كمدخلات لها وفي نفس الوقت تهمها ليست فقط متطلبات المحيط في الوقت والكمية والنوعية بل أيضا يهمها ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق[2].

1 بن حبيب، عبد الرزاق. المرجع نفسه.ص45
2 دادي عدون، ناصر. المرجع نفسه.ص78

## 2.3. مكونات المؤسسة

إن نشأة المؤسسة كفكرة واستمرار وجودها كواقع يحتاج إلى توفر مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها التي يجب أن تستغل من خلال تنظيمها، إدارتها وتسييرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة سابقا وعلى كل يمكننا تقسيم مكونات المؤسسة إلى:

### 1.2.3. المكونات المادية

الوجود المادي للمؤسسة يتطلب توفر مجموعة من العناصر المادية التي يمكننا تجميعها في عنصرين مترابطين هما[1]:

- ✓ الذي يتعلق بتوزيع الحيز(الموقع، تدفق المواد والطاقة)
- ✓ الذي يتعلق بالوسائل (التجهيزات التقنية، المباني)

فالمكونات المادية للمؤسسة هي إذا:

**أ. الموقع**: بالنسبة لموقع المؤسسة فإنه يتحدد تبعا لنشاطها وكذا بعض المعطيات الخاصة التي تسهل الوصول للموارد المختلفة كالطاقة، المواد الأولية واليد العاملة، فالمؤسسة التي تنتج مواد صناعية غالبا ما يكون موقعها في فضاء بعيدا عن المدينة أما المؤسسة الخدماتية يكون موقعها دائما في التجمعات السكانية لأنها تعمل على تقديم الخدمات لمجموع السكان .

**ب. التدفق:** تنظيم تدفق المواد بطريقة أو أسلوب يحسن من دوران وتحويل المواد المعالجة[2].

**ج. التجهيزات:** تتمثل في التجهيزات التقنية، الآلات المستعملة في جميع مراحل وعمليات الإنتاج وفي الوقت الحالي تطورت الآلات لتشمل أيضا تلك التي تعالج المعلومات الضرورية لسيرورة المؤسسة.

**د. المباني:** هي المكون المادي الهام يترجم في بعض الأحيان نوع الرابط الذي يوجد بين المؤسسة واليد العاملة والتكنولوجيا في إطار الطبيعة الصناعية، ونوع البناء

---

1 Yves-frédéric، livian.Ibid.p50
2 François , André René. Ibid.P6

يساهم أيضا في توضيح هوية المؤسسة[1] فغالبا ما تتخذ بعض المؤسسات نموذج بناء خاص بها تتميز به عن باقي المؤسسات الأخرى.

### 2.2.3. المكونات المالية

إذا كان وجود مؤسسة يحتاج إلى توفير موقع خاص لإقامة مبنى لها والذي يحتاج هو الآخر لتجهيزات ومواد الإنتاج التي تشغلها اليد العاملة فتوفير كل هذا يتطلب ضرورة توفير رؤوس الأموال فانطلاق الأعمال تتضمن توظيف استثمار قاعدي مصاريف الإنشاء، الأرض، المباني، التجهيزات مجموعة الآلات، مواد التصنيع وأجور الموظفين، ويمكننا أن تصنيف رؤوس الأموال الموجودة في المؤسسة إلى عدة أصناف وهذا حسب الأساس الذي نعتمده في عملية التقسيم والمتمثلة في:

#### أ. رأس المال على أساس مصادره :[2]

- ✓ **رؤوس الأموال الخاصة:** يحصل عليها من طرف الممولين أو المساهمين في المؤسسة.
- ✓ **رؤوس الأموال القروض**: يحصل على هذه الأموال عن طريق القروض البنكية والسندات وهذه الأموال تشكل عبئا على المؤسسة يجب أن تتحمل هذا الدين.

#### ب. رأس المال على أساس استعمالاتها: [3]

- ✓ **رأس المال الثابت:** ويشير رأس المال الثابت إلى المعدات والآلات والمنشآت التي تعطي خدماتها الإنتاجية على مدى فترة زمنية طويلة.
- ✓ **رأس المال المتداول:** يطلق اسم رأس المال المتداول على المواد والسلع التي تستخدم مرة واحدة في العملية الإنتاجية حيث تدخل في تركيب المنتجات.

---

1 Yves-frédéric، livian.Ibid.p51

2 François , André René. Ibid .p16

3محمد محب زكي، إيمان .مبادئ الاقتصاد الجزئي.الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،1997.ص135

### 3.2.3. المكونات البشرية

الطبيعة والإنسان هما مصدران أساسيان لكافة أنواع الموارد التي نعرفها فالإنسان باعتباره موردا بشريا إذا ما اشترك مع الطبيعة تـأتي الموارد المصنعة لهذا

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات باعتباره أهم الموارد الاقتصادية، وهو مصدر من مصادر القوة بالنسبة لها لهذا غالبا ما نقرن بين كلمتي الإنسان والقوة للدلالة على أهميته الاقتصادية فنستخدم اصطلاح القوى البشرية ***humain force*** لتشير إلى الإنسان كعنصر إنتاجي فيقتصر الأمر على شريحة من السكان تندرج داخل دائرة الاستغلال الاقتصادي كعامل من عوامل الإنتاج، كما يتعلق اصطلاح القوى العاملة ***Labour force*** بالإنسان الذي يشترك فعلا في العملية الإنتاجية كمدخل إنتاجي[1].

فكل إنسان يملك من الطاقات والقدرات والمهارات التي مهما بلغ مستواها إلا أنها يجب أن تتدعم بما يملكه أفراد آخرين ونتاج هذا التعاون هو القوة الحقيقية وتجميع المجهودات الفردية في منظمة ذات تنظيم وهيكل وتكنولوجيا معينة تخلق إنتاجية أكبر لمجهوداتهم مجتمعة أكثر من مجموع إنتاجهم في حالة عمل كل فرد على حدى[2]. فالمؤسسات إذا تتمكن من تحقيق أهدافها نتيجة تفاعل الجانبين هما[3]:

**الفني**: العمل وخطواته وأساليبه وإجراءاته ومعداته ومختلف التكنولوجيات المستخدمة فيه.

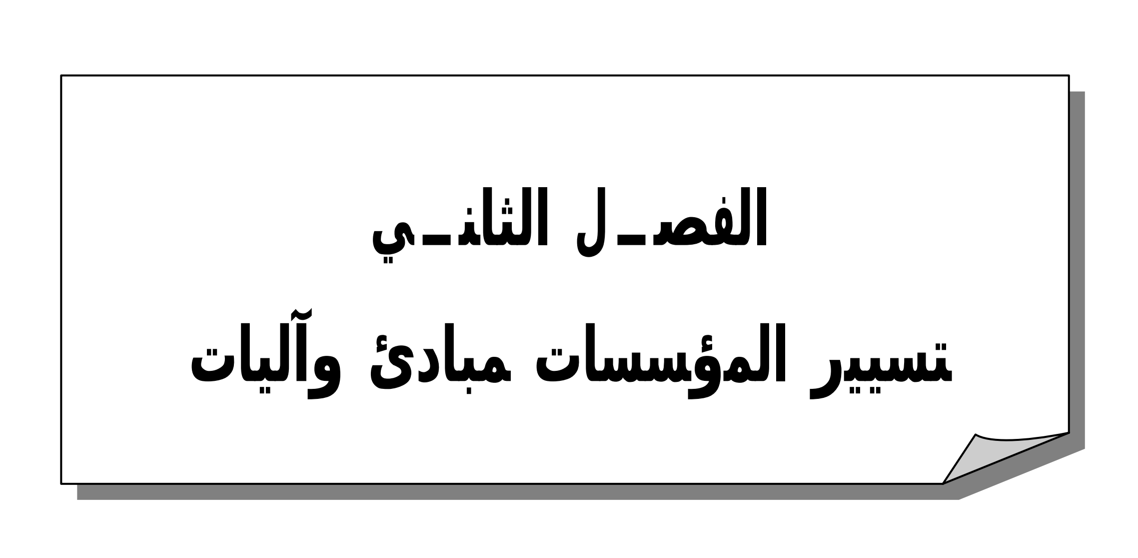
**الإنساني**: دوافع الأفراد وعلاقاتهم وأهدافهم وسماتهم ومختلف العناصر المؤثرة على سلوكهم.

1 عبد العزيز حسن، حسن.**اقتصاديات الموارد: الموارد المعدنية والبشرية واقتصاديات الصناعة والطاقة**.القاهرة :زهراء الشرق، 1996.ص363
2 بدر، حامد أحمد رمضان.المرجع نفسه .ص34
3 عامر، سعيد يس .عبد الوهاب، علي محمد.المرجع نفسه.ص96

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تحديد مفهوم المؤسسة فتبين لنا أنها وحدة اقتصادية اجتماعية تقوم على أسس وقواعد قانونية، تدار فيها عناصر الإنتاج لتحقيق الأهداف التي نشأت من اجلها المؤسسة كما أنها مركز لاتخاذ وخلية سياسية لأنها تتكون من مجموعات من الممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم الخاصة. وقد مرت بتحولات وتطورات كبيرة وهذا منذ أن ظهرت أولى صور للمؤسسة بشكلها البسيط والمتمثلة في التعاونيات العائلية فظهور المؤسسات الحرفية، فظهور المصانع التي كانت وليدة الثورة الصناعية، ونتيجة لثورة المعلومات (التي ساهمت في إحداث تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال) ظهرت التجارة الإلكترونية التي أدت بدورها إلى ظهور المنشأة الرقمية.

وسواء كانت هذه المؤسسة عامة أو خاصة، صناعية أو تجارية أو مهنية ومهما كانت مصغرة، صغيرة، متوسطة أو كبيرة. فهي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمختلف عناصر البيئة سواء كانت داخلية (الأطراف الفاعلة القريبة أو البعيدة)، أو خارجية (الظروف السياسية،الاقتصادية، الاجتماعية،الثقافية). وهي تتفاعل مع هذه البيئة التي تتميز باللاثبات، واللاتأكد تأخذ منها مختلف الموارد المادية، المالية أو البشرية وتقدم لها المنتجات المختلفة (سلع،خدمات).


الفصـل الثانـي
تسيير المؤسسات مبادئ وآليات

## تمهيد

إن محاولاتنا في الفصل السابق التدرج في تعريف المؤسسة و الاقتراب أكثر من تحديد مفهومها قادتنا إلى معرفة عناصرها و تحديد العلاقات الموجودة بينها .

فوجود المؤسسة و تطورها و استمرارها في بيئة تتميز بعدم الثبات لا يعني أبدا أن نجمع عناصر الإنتاج البشرية ، المالية و المادية فقط إنما علينا أن نرسم لهذه المؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها ونوفر لها أو نضع تحت تصرفها مجموعة من الطرق و أساليب التسيير المختلفة التي تمكنها من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لبلوغ الأهداف المسطرة سابقا و هذا ما نحاول معرفته في هدا الفصل عن طريق :

- ✓ تحديد مفهوم التسيير و تطور الفكر التسييري
- ✓ تحديد مستويات التسيير، مبادئه .
- ✓ آلياته المختلفة من تخطيط ، تنظيم ،توجيه، ورقابة

## 1. التسيير مفاهيم عامة :

يعتبر التسيير من المصطلحات التي يكثر تداولها واستعمالها وهي تختلف من لغة لأخرى ففي اللغة الإنجليزية لا يوجد إلا مصطلح واحد غالبا ما يستخدم للدلالة على الإدارة والتسيير في آن واحد ألا وهو ***Management*** الذي يعتبر أعم وأشمل من مصطلح الفرنسي ***Gestion*** الذي يدل على التسيير هو جزء من الإدارة في حقيقة الأمر وهو ما يخص النشاطات المتوسطة والقصيرة المدى في الإدارة و كما يستخدم في اللغة الفرنسية أيضا مصطلح ***Administration*** الذي يطلق على النشاط الممارس في خدمة الغير .

والواقع أنه لا يوجد فرقا كبيرا من حيث المعنى فكل من الكلمات الثلاثة تعني إدارة وإن كان المجال الذي تستخدم فيه كل كلمة يختلف نسبيا عن الأخر ومنعا لحدوث أي لبس وعلى اعتبار مصطلح ***Management*** هو الأكثر شمولا و حداثة سنأخذ به خلال محاولة إعطاء وتحديد مفهوم دقيق لمصطلح التسيير.

### 1.1. مفهوم التسيير:

مهما كانت طبيعة المؤسسة و حجمها و أهدافها فإنها تشترك في ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في وجود العنصرالبشري ،وجود الموارد (عناصر الإنتاج ) وأن يكون لها هدف معين. ومما لاشك فيه أن تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج إلى مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية والتي ينبغي إستغلالها أفضل لإستغلال وذلك لا يكون إلا عن طريق التسيير العقلاني لهذه الموارد المتاحة في المؤسسة .

ولقد اختلف العلماء في تعريف التسيير وضبط هذا المصطلح ويرجع السبب في ذلك إلى أن :

- ✓ علم التسيير تطبيقي أكثر منه نظري[1] و ذلك لاعتماده على مجموعة كبيرة من القواعد التي يعتمد عليها.
- ✓ التسيير علم اجتماعي يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية بعدم التحديد و الانضباط .[2] و بما أنه علم اجتماعي فإنه يدرس العنصر البشري و يتصل بكافة نواحي الحياة الفردية و الجماعية.
- ✓ وجود أكثر من مدرسة أو اتجاه في مجال التسيير لكل منها مفهومها و منهجها الخاص الأمر الذي يترتب عليه إعطاء مفاهيم و مسميات مختلفة للتسيير .
- ✓ اختلاف المصطلحات المستعملة في كل دولة .

#### 1.1.1. ماهية الإدارة "التسيير":

لو بحثنا عن كلمة إدارة في القواميس والكتب، لوجدناها تأخذ عدة معاني تقرب من بعضها البعض سواء من جهة ممارستها أو من جهة تأصيلها في تعاريف علمية دقيقة خاصة وأن التعاريف تميل إلى المحددات اللفظية لتوضيح المعنى .

والإدارة في اللغة الإنجليزية" تعني قيـادة أو رقابـة أو توجيه الأفراد"[3] أما في اللغة العربية تعني الإدارة "الولاية على النفس أو المال أو كلاهما معا وهي السيطرة

1 François , André René .Ibid.P16

2 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز.المرجع نفسه..ص26

3 **Webester new dictionary**. New York: Mmarian,1976.p340

الكاملة على كل الموارد والإمكانيات المتاحة للأفراد ، ثم هي الوصول – بكل هذه المقومات – نحو الأهداف الرئيسية للمنشأة مهما إختلاف المجال الذي تعمل به هذه الأخيرة "[1]

وتعرف الإدارة ***Management*** في المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية على أنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وأيضا استخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين ولهذا فإن الإدارة الحديثة هي الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطط وإجراءات المشروع "[2] في هذا التعريف ثم الجمع بين مراحل العملية الإدارية وأدورها وأهميتها.

وإذا رجعنا إلى التعاريف التي تناولت الإدارة من الزاوية العلمية البحتة نجدها تختلف في التعبيرات وإن كانت تتفق من حيث أن كل تعريف يتناول جانبا مما تعنيه هذه الكلمة . حيث عرفها هنري فايول ***Henri Fayol*** على أنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة "[3] كما اعتبرها من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة.

ويعرفها بعض المحدثين أمثال كيمبال ***D.S. Kinball*** تشمل الإدارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها ووضع كل سياساتها الرئيسية،و توفير كل المعدات اللازمة الضرورية ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة واختيار الرؤساء الرئيسيين [4] وهذا التعريف يركز على عنصرين أساسيين وهما: التخطيط والتنظيم ، فهو يشير إلى أن إدارة أو تسيير المؤسسة تبدأ منذ اللحظة التي يتم فيها التفكير في إنشاءها وهو بذلك يعني عملية التخطيط وتحديد الأهداف وإستراتيجيات المؤسسة ، إلى جانب تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام وإعداد الهيكل التنظيمي وهو يعني بذلك عملية التنظيم .

---

1 المصري ، أحمد محمد.**الإدارة والمدير العصري** .الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ،2001.ص5

2 العلاق، بشيرعباس .**المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية المحاسبية التويل والمصاريف**. لبنان:الدار الجماهيرية لنشر والتوزيع الإعلان ،1996 ص306

3 .المرجع السابق.ص6

4 .الإسكندرية :دار الجانعات المصرية ،1974 .ص22**مذكرات في: إدارة الأعمال** أحمد توفيق ، جميل.

وأما الأستاذ محمد رفيق فيرى بأن التسيير هو" تلك العمليات المنسقة ، المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ".[1]

وإذا كانت التعاريف السابقة قد أسهمت بحق في تحديد المقصود بالإدارة بشكل إجمالي إلا أنها غالبا ما اعتمدت على بعض المصطلحات غير المحددة التي لا تساعد على إعطاء تعريف دقيق للإدارة ،هذا وقد ركز البعض منها على جوانب دون الأخرى تماشيا مع توجهات أصحابها فجاءت هذه التعاريف ناقصة وغير شاملة .

ومن ثم فإنه يمكننا أن نقول بأن التسيير عبارة عن حركة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط مرورا بتوزيع المهام وتحديد الوظائف والمسؤوليات ثم القيام بالرقابة التي تساعد على اكتشاف الانحرافات والتجاوزات عن الأهداف المسطرة في الخطة و تحقيق الأهداف لا يمكن أن يتم من دون توجيه رشيد من طرف القيادة.

و من خلال هذا كله يمكننا تعريف التسيير على أن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط ،التنظيم ،التوجيه و الرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة ، و يعتبر التسيير من أهم الوظائف التي يقوم بها الإنسان والتي تتطلب منه أن يتعلم كيف يلاحظ بحال و متى يقرر وكيف يفكر ويتصرف في المواقف المختلفة. وبهذا المفهوم يتضح أن العمل الإداري يعتمد أساسا على ذكاء وأسلوب وتفكير من يمارسه فهو يحتاج إلى مقدرة ذهنية كبيرة فهل هو عمل آلي يعتمد على قواعد و المبادئ معينة أم أنه شيء يكتسب بالخبرة والتجربة أم أنها مجرد مهنة وهذا ما سنحاول تفسيره في العنصر الموالي :

### 2.1.1 التسيير علم أم فن :

ثار جدال كبير بين الفقهاء و العلماء و الباحثين حول ما إذا كان التسيير كما سنرى فيما بعد قد نشأ في بادئ الأمر مستندا على الخبـرات و المبـادئ و الحقائـق

---

1 الطيب ،محمد رفيق.**مدخل للتسيير:أساسيات،وظائف،تقنيات:التسييروالتنظيم والمنشأة**.الجزائر:ديوان االمطبوعات الجامعية ،[د.ت ] ص5

الموضوعية العلمية ، و ينبغي قبل أن نخوض غمار هدا الخلاف أن نحدد أو لا ماذا تقصد بالعلم و ماذا نقصد بالفن ؟

فالعلم لغة : هو إدراك الشيء على حقيقته[1] أما اصطلاحا فقد حظي العلم بالعديد من التعاريف و بلغت من الكثرة ما جعل مهمة الاختيار بينها من أصعب الأمور ،لكننا سنحاول أن نلقي الضوء على أهمها فالعلم هو مجموعة منظمة من المعارف تتصف بخصائص متعددة كالامبريقية و المنطقية[2] والامبريقية تعني بأنه لا يتصدى لدراسة الخرافات العينية بل يدرس ما يمكن إخضاعه للملاحظة الموضوعية على نحو يوصل العالم إلى المعلومات يمكن التحقق منها.

إنه محاولة لفهـم الواقع الذي نعيش فيه فالقوانين التي يصوغها العلم ينبغي أن تعطي تفسيرا للواقع وتمكننا من السيطرة على الواقع ومن التنبؤ به لذلك فالقدرة على اختبار النتائج في الواقع و مواجهتها به أي التحقق من صحة النظرية أو رفضها و هو معيار التفرقة بين ما يمكن اعتباره علما و ما يعتبر غير ذلك.

و من هنا نرى بان العلم مفهوم دينامي يسعى إلى المعرفة و فهم و تفسير الظواهر و الوقائع المبحوثة وفقا لمنهج علمي يتيح للباحثين قدرة أكثر على المعرفة و الوصول إلى نتائج و قوانين يمكن التحقيق من صحتها كما يمكن استنباط حقائق جديدة أو إعادة التأكيد على صحة التفسيرات حول ما سبق بحثه من الظواهر و الوقائع وهو يبحث في المسائل التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقة السببية و الضرورة عن طريق البحث و التحري لذك فالعلم يستهدف وصف و تحليل الظواهر الطبيعية و التنبؤ بها فهو "يبحث فيما هو كائن لا فيما ينبغي أن يكون "

أما الفن فهو في اللغة يشير إلى" مهارة يحكمها الدوق و الموهبة تطبيق الفنان معارفه على ما يتناوله من صور الطبيعة فيرتفع به ، فالفن بصورة عامة نوع من النشاط الإنساني الواعي و الهادف الذي يتميز بمقدرة و إمكانية و مهارة رفيعة و التي يمتلكها الإنسان فتعطيه القدرة على الخلق الإبداع لإنتاج عمل فني مفيد و ممتع ، بهذه

1 .بيروت :دار المشرق ،1975.ص528 **المنجد فى اللغة و الإعلام**
2 .ط1.الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية ،1998.ص93 **مناهج البحث في العلوم التربوية و النفسية**الطيب .محمد عبد الظاهر .

المقدرة و الإمكانية الخلاقة و المميزة إلى مثل أعلى تحقيقا لفكرة أو عاطفة يقصد بها التعبير عن الجمال الأكبر"[1] ويستطيع الفنان أن يعبر عن ميوله و مشاعره و دوافعه الطبيعية ، الفكرية الاجتماعية و النفسية بصورة شعورية و لا شعورية و بذلك يكون العمل الفني هو التعبير الفكري و العملي لما يختلج في نفس الإنسان من مشاعر تصورات ، التي تظهر في أعمال الفنان و ممارسته المختلفة في أشكاله صور كلمات رموز ، حركات و معان مؤثرة ، مفيدة و ممتعة[2]. إنه بمثابة المهارة و المقدرة القائمة على الأنا بمعنى الذات في ممارسة عمل معين و هو يقوم على الخلق و الابتكار اعتمادا على الملكات الخاصة و المواهب الذاتية و الاستعدادات الفطرية.

" و الفن كنشاط إنساني واع و هادف هو شكل متميز من المعرفة يتطلب معرفة و طاقة خلاقة و خبرة و عمل دؤوب كما يتطلب موهبة كبيرة و إمكانيات واسعة و متعددة حتى يستطيع تشكيل الواقع و تصويره، لهذا يفترض الفن ضرورة سبق المعرفة و الإلمام بالأصول و المبادئ العلمية لإنجاز الروائع الفنية فالموسيقار بتهوفن مثلا قبل أن يبدع سنفونيته السابعة كانت له إحاطة بالأسس العلمية للموسيقى و لكن هده الإحاطة وحدها لم تجعله فنانا متميز فهو إلى جانب داك أيضا يحتاج إلى استعداد ذاتي و رغبة و موهبة ربانية تمكنه من التعبير عن ما يختلج في دهنه و خاطره من أفكار بطريقة يبدع فيها و تجعله متميز عن غيره ، و لقد نشأ الفن في البدء كاستيعاب مجازي للعالم حيث سبق الفن العلم كنظام من المفاهيم المجردة التي تطورت في وقت لاحق مع تطور و تعقيد الحياة الاجتماعية و الفكرية التكنولوجيا "[3]

و تأسيسا على ما توصلنا إليه في حديثنا عن معنى العلم و الفن يمكننا أن نعتبر التسيير علم وفن و ذلك يرجع لعدة أسباب أهمها:

- ✓ أن التسيير في أول عهده كان أقرب إلى الموهبة الشخصية منها إلى العلم المنظم حيث كانت مهام مهام تسيير المؤسسات توكل إلى أشخاص لا يملكون

---

1 بن هادية .على.**القاموس الجديد للطلاب** .الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ،[د.ت ] .ص793
2 الحيدري ،إبراهيم .**انتولوجيا الفنون التقليدية** سورية :دار الحوار للنشر و التوزيع .1984.ص11
3 المرجع نفسه .ص13

شهادات أو تكوين في مجال التسيير و إنما كانوا يقوموا بوظائفهم بشكل آلي و كنتيجة حتمية للخبرة التي اكتسبوها خلال ممارساتهم. و في هذا الصدد يؤكد الإستاد جلادن بأن " الإدارة فن يولد مع الشخص ولكنه لا يكتسب"[1]

- ✓ التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية ، أين حاولت معظم بلاد العالم إعادة بناء اقتصادياتها و لهذا عمدت إلى إعادة تنظيم و تطوير المؤسسات بمختلف أنواعها ، و لما كانت المؤسسة نظام مفتوح بتفاعل مع المحيط الذي يوجد فيه كان لابد من ظهور نظريات و مدارس تشرف على وضع قواعد و مبادئ علمية لتسيير المؤسسات فالتسيير علم له فلسفته ، إطاره مناهجه و نظامه.

فالتسيير إذن يجمع بين صفتي العلم و الفن فهو ليس علما تجريديا خالصا و هو أيضا ليس فنا بحتا يعتمد فقط على النظريات و المعارف المجمعة و المنظمة التي تسمح بفهم و تقييم الحقائق و الظواهر مع الاعتماد على الإمكانيات و القدرات الشخصية للقائمين على التسيير. فإلتزام القواعد العلمية في التسيير لا يؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج في كل الحالات ، فقد نجد أن مؤسسة معينة تحقق نتائج جيدة نتيجة لكفاءة تسييرها تحت قيادة بعينها و قد تقل هذه الكفاءة تحت قيادة أخرى و هذا بالرغم من توفر نفس الظروف . إنه علم تفاعلي ديناميكي غير جامد تتكامل فيه التقنيات والأساليب و القواعد العلمية مع القدرات الشخصية و الفكرية و الإبداعية.

### 3.1.1. التسيير كنظام :

يمكن إعتبار العملية الإدارية كنظام وهذا على أساس أنها مكونة من عدة وحدات جزئية أو أنظمة فرعية تتميز كل منها بالخصائص التالية :[2]

- ✓ الموارد والتي هي عبارة عن الدم الذي يغذي أي نظام بالحياة كوجود " الخطط الموضوعة مثلا
- ✓ وجود عملية تحويل على هذه الموارد الداخلية للنظام .

1 الطماوي ،سلمان محمد .المرجع نفسه .ص 23
2 لعويسات ، جمال الدين . المرجع نفسه.ص36.

- ✓ وجود نواتج معينة نتيجة لإتمام عملية التحويل.
- ✓ وجود نظام لقياس المعلومات الإستراتيجية لأية عملية من العمليات

## 2.1. تطور الفكر التسييري :

هناك العديد من الاتجاهات العلمية التي تناولت تعريف الإدارة ومحدداتها والعناصر التي تقوم عليها – ويطلق على هذه الاتجاهات - مدارس الإدارة والتي يمكننا أن نقسمها إلى :

### 1.2.1. المدرسة التقليدية :

يعتبر فريدريك تايلور ***Fredrick Taylor*** واضع الأساس الفكري لحركة لإدارة العلمية و ذلك من خلال دراساته العلمية التي اعتمدت على الساعة الدقيقة لضبط الوقت و معايير قياس جهود العمال في تشغيل الآلات واستعمال المواد...

ولقد توصل تايلور ***Taylor*** إلى أنه بالإمكان تجزئة العملية الصناعية إلى عدة مراحل و استخدام عدة طرق لكل مرحلة ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لكل مرحلة ولقد نشـر تايلور جهوده العلمية في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية " الذي نشر عام *1911* والذي تضمن دراساته التطبيقية عن الوقت والحركة باعتبار هما حجر الأساس في تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية .[1] ورغم أن تايلور حاول أن يستنبط مبادئ عامة يمكن تطبيقها على نطاق واسع في إدارة الأعمال ، إلا أنه لم يستطع أن يتوصل إلى هذه المبادئ لكنه مع ذلك فتح مجال الدراسة أمام كثير من المفكرين

وفي الوقت الذي كانت جهود تايلور في أمريكا تحاول الوصول إلى مبادئ لعلم الإدارة عامة و قابلة للتطبيق كان هنري فايول ***Henri Fayol*** قد توصل إلى بعض المبادئ والأصول العامة لعلم الإدارة وعلى إثر ذلك عرف فايول بالرائد الأول لعلم الإدارة الحديث، وأهم ما توصل إليه أنه قسم وظائف المشروعات الخاصة إلى ست وظائف هي :

1 ساعاتي ،أمين.**أصول علم الإدارة العامة**.القاهرة :دار الفكر العربي،1997. ص .ص.30.29

- ✓ **الوظيفة الفنية** : وتشمل الصنع أو الإنتاج أو التعديل .
- ✓ **الوظيفة التجارية** : وتشمل عمليات الشراء البيع والمبادلة .
- ✓ **الوظيفة التمويلية**: وتشمل تدبير رأس المال و استخدامه بأفضل طريقة إقتصادية .
- ✓ **الوظيفة التأمينية:**وتشمل حماية الممتلكات المنشأة وتأمين أفراد القوة العاملة.
- ✓ **الوظيفة المحاسبية**: وتشمل طرق المحاسبة وأعمال الجرد وإعداد الميزانيات واستخراج التكاليف وعمل الإحصائيات .
- ✓ **الوظيفة الإدارية** : وقد أعتبرها إحدى الوظائف الضرورية في كل مشروع وقد بين أهمية هذه الوظيفة ومركزها بين الوظائف الأخرى . [1]

"ولـم يكتف فايول بأن أبرز الوظيفة الإدارية وأوضح أهميتها بجانب الوظائـف الخمس الأخرى ، بـل أنه قام بتحليل هذه الوظيفة الإدارية وإرجاعها إلى عناصرها الأساسية وهي وضع الخطة ،التنظيم ، إصدار الأوامرالتنسيق والمراقبة "[2]. ويعتبر هذا التقسيم للوظيفة الإدارية ثورة وفتحا في علم الإدارة ويتماشى مع المبادئ الحديثة السائدة اليوم." أما فيما يتعلق بمبادئ الإدارة فقد توصل فايول إلى ***14*** (أربعة عشر) مبدأ و أقر بأنها لا تمثل كل المبادئ ولكنها عبارة عن المبادئ التي اختبرها بنفسه وثبت له صلاحياتها وهي لا تتصف بالجمود ومن حق الإداري ان يوائم بينها وبين الظروف والمتغيرات المحيطة ومن تلك المبادئ : النظام ، وحدة القيادة ،وحدة التوجيه ، مكافأة العاملين ، المركزية ، التسلسل الهرمي ، الترتيب المساومة استقرار العمل ، المبادأة ، الابتكار ، تقسيم العمل ، السلطة ، المسؤولية روح الجماعة " [3]

أما ماكس فيبر ***Max Weber*** فقد إهتم بدراسة المجتمع من أوجه مختلفة اقتصادية اجتماعية وتاريخية وهو أول من كتب عن التنظيم البيروقراطي ووضع نموذجا مثاليا

---

1 الطماوي ،سليمان .المرجع نفسه.ص 36
2 المرجع نفسه . ص37
3 ساعاتي ،أمين.المرجع نفسه.ص31

له على أساس أنه أحسن نموذج للمنظمات وخصوصا كالمنظمات كبيرة الحجم كالحكومات ، "يتصف هذا النموذج بالتخصص ،تقسيم العمل والتدرج الهرمي للسلطة، كما ناقش فيبر موضوعات الخدمات المدنية و دعا إلى الاختيار على أساس الكفاءة في ظل المنافسة والاهتمام بالتدريب لزيادة الكفاءة وقال أن الوظيفة ليست ملك لشاغلها "[1]

### 2.2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية :

تسمى أيضا المدرسة السلوكية وهذا نتيجة لتمحور الدراسات والنظريات التي شملتها حول السلوك التنظيمي الناتج عن التصرفات والأفعال وردود الأفعال التي يبديها الأفراد والجماعات داخل مجال العمل ، ولهذا فقد وجه فريق من منظري الإدارة انتقادات إلى المدرسة التقليدية وذلك لاهتمامها بالمنظمات والهياكل التنظيمية دون إعطاء أهمية كافية للعنصر البشري الموجود داخل هذه المنظمات "ومن هذا المنطلق برزت فكرة مدرسة العلاقات الإنسانية لتعالج قضايا مثل الآثـار المتبادلـة ما بين الفرد والجماعة، الروح المعنوية وأثاره على الإنتاجية . و لقد كان أغلبية أعضاء المدرسة السلوكية ضد السلطة و يحبذون القيادة بالمشاركة باعتبار المشاركة في تسيير وتنظيم المؤسسة وتحفيز العمال والإطارات وتحملهم جزء من المسؤولية وفي نفس الوقت تربطهم أكثر بالمؤسسة وبأهدافها ".[2]

وقد ساهمت هذه الأفكار ، خاصة مع تطور أعمال ماسلو ***Maslaw*** في الحوافز وكذلك هرزبرغ ***Herzbergh*** في رفع إنتاجية المؤسسات وتوفير دفع جديد للاقتصاد ومنها ما يعتمد حتى اليوم في بعض الدول مثل اليابان في إطار حلقات الجودة ، وفي إطار المشاركة في إتخاذ القرارات بأشكال أخرى باستعمال صندوق الآراء أو المشاركة المباشرة في التسيير ، ويعاب على هذه المدرسة أنها اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية وأهملت النظام الهرمي الرسمي في المؤسسة والتي يتم بها التحكم في العامل البشري في المؤسسة وبفضلها يتم تجنب المشاحنات الفوضى والمنازعات.[3]

---

1 المرجع السابق .ص31
2 عدون ،ناصر دادي.المرجع نفسه.ص207
3.بيروت :الدار الجامعية، 1989 .ص234<u>التنظيم والإدارة</u> شريف ، علي .حنفي ، عبد الغفار .

### 3.2.1. المدرسة الكمية :

برغم إستخدام تايلور المبكر في العشرينيات للأساليب العلمية كأداة للإدارة وبصفة خاصة أساليب التحليل الكمي لكن معظم منظمات الأعمال لم تقم بتطبيق تلك الأساليب في حل مشاكلها الإدارية إلا أثناء الحرب العالمية الثانية وما بعدها ، حيث تم تبني توجه إداري يعتمد بصورة كبيرة على توظيف أساليب التحليل الكمي في مجال الإدارة وهو ما يعرف بالمدخل الكمي والذي هو "عبارة عن مدخل إداري يقوم على توظيف أساليب التحليل الكمي لتحسين عملية إتخاد القرارات الإدارية وعلاج المشكلات المختلفة التي تواجهها الإدارة ." [1]

لقد ساعد هذا التوجه في إدراج مجموعة من الوسائل التقنية الكمية "من طرف رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم مورجونسترن ***Morgenstern*** بهدف التحكم أكثر في التسيير والإدارة ومراقبة نشاط المؤسسة. ودخلت بذلك عدة تقنيات كمية في التسيير مثل البرمجة الخطية والطرق الإحصائية التي أصبحت بعد ذلك سند مهم في الإدارة "[2]

غير أنه يعاب على هذه المدرسة الإهتمام بالجانب العلمي وإهمال الجانب الإنساني بإعتبار هذا الجانب له دور مهم في المؤسسة فالنمادج الكمية تتجاهل العوامل الغير قبلة للقياس الكمي وعدم ملائمتها للقرارات الإدارية غير النمطية والتي لايمكن التنبؤ بها جعلت هذه المدرسة تفتقر إلى الشمولية .

### 4.2.1. مدرسة النظم :

من أهم روادها شوشلان ***Chuchlane*** وأهم أفكار هذه المدرسة أن المنظمة تعتبر مجموعة من الأنظمة الفرعية ، متفاعلة فيما بينها يؤثر كل منها في الأخر تتفاعل هذه الأنظمة بدورها مع محيط المؤسسة تتأثر به وتؤثر فيه وقد إستفادت منها الأبحاث الحديثة في ميدان الإدرة والتسيير لما لها من من ميزات التكييف مع هذا الموضوع .[3]

وتعد نظرية الأنطمة من أحدث وأحسن الطرق في دراسة مواضيع الإدارة والتسيير وتأخد في أغلب الأحيان عناصر من مختلف المدارس حسب الحاجة إليها

---

1.الإسكندرية : منشأة المعارف ،2002.ص 151 **لإدارة** طه ، طارق . ا
2 عدون ،ناصر دادي.المرجع نفسه،ص.207
3 Liu , michel .**approche socio-technique**.paris : Edition d'organisation, 1983.p70

إذن هذه النظرية ليست أفكارا جديدة في التنظيم والإدارة بقدر ما هي طريقة تتلاقى فيها أفكار بعض المدارس الأخرى .

وإلى جانب هذه المدارس ظهرت بعض الأعمال الحديثة والتي قدمت نماذج جديدة اعتمدت في ذلك على بعض العناصر من المدارس المذكور آنفا، ومهما اختلفت توجهات هذه المدارس اهتماماتها إلا أنها اتفقت جميعها على مجموع من الآليات التي يتم الاعتماد عليه عند القيام بعملية التسيير .

## 2. مبادئ التسيير:

يعتبر التسيير عملية ديناميكية غير ثابتة أو جامدة فهي حركية دائرية مستمرة تعتمد على مجموعة من العناصر المترابطة المتداخلة المتفاعلة كل عنصر منها يكمل العنصر الآخر ، و تتمثل هده العناصر في عمليات :

- ✓ التخطيط
- ✓ التنظيم
- ✓ التوجيه :التحفيز ، القيادة ، الإتصال
- ✓ الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

فالمسير يقوم بادئ ببدأ بالتخطيط لأهداف المؤسسة و ينظم سير العمل داخل المؤسسة ، يوجه العاملين بها ، يصدر العديد من الأوامر و ينسق بين مختلف أقسام و فروع المؤسسة و كذا بين موظفيها من خلال تفعيل عمليات الاتصال سواء كان داخليا أو خارجيا و أخيرا يقوم بمراقبة النتائج التي توصل إليها و يقارنها مع الأهداف التي حددت سابقا . و حتى نفهم آليات التسيير ارتأينا أن نستعرض فيما يلي و بشيء من التفصيل عناصره الأساسية و مدى تأثيرها على تسيير مؤسسة كبيرة كمؤسسة سوناطراك فهل ما حققته هذه المؤسسة من إنجازات كبرى راجع لأسلوب الذي تعتمده في تسيير وإدارة مختلف مواردها ؟ و لنبدأ بأهم عنصر آلا وهو:

### 1.2.التخطيط

العملية الإدارية في المؤسسة مجموعة متتابعة ومترابطة من المهام والوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع وتنسيق وتوجيه ورقابة مجهـودات أفرادها من أجل

تحقيق هذف مشترك ، وحتى تستطيع المؤسسة الوصول إليه وتضمن بذلك نموها وإستمرارها . تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي بداية من تحديد رسالة المؤسسة سياساتها ،أهدافها ، وضع خطة في إطار زمني محدد لكل مراحل التنفيذ وهذا لا يتم إلا من خلال التخطيط ، الذي أصبح ظاهرة من الظواهر العالمية فقد اهتمت به الدول بـاعتباره منهجـا أو أسلوبا لحل مشكلاتها ووسيلة فعالة للنهوض بمستواها .

### 1.1.2. ماهي ة التخطيط :

على الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة الإنسانية نفسها إلا أن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة و يرجع الفضل في استخدام اصطلاح التخطيط إلى الاقتصادي النمساوي كريستال شويندر في مقاله عن النشاط الاقتصادي نشر في سنة ***1910*** و لم يكتسب اللفظ شهرته إلا بعد سنة ***1928*** عندما بدا الإتحاد السوفيتي في استخدام التخطيط كأسلوب للتنظيم اقتصاده القومي[1].ولقـد ظهرت عدة تعاريف لمفهوم التخطيط حيث يعرفه هنري فايول ***Henri Fayol*** :" التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له " [2]

كما يعرفه الدكتور سليمان الطماوي العميد السابق لكلية الحقوق جامعة عين شمس بالقاهرة على أن التخطيط هو التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة [3]

و يعرفه الدكتور لعويسات جمال الدين الخبير بوزارة الاقتصاد و التجارة بدولة الإمارات العربية المتحدة " بأنه عبارة عن عملية اختيار بين البدائل التي تتاح مستقبلا بما يناسب المنظمة ككل وما يناسب كل إدارة من إدارتها الفرعية" [4]

ومن هنا يتبين لنا بأن التخطيط قد صدرت بحقه العديد من التعاريف المختلفة و يرجع تباين هذه التعاريف و كثرتها لأن كل باحث يتناول موضوع التخطيط من جانب اهتمامه حسب إيديولوجيته و الفترة التي عاش بها ، لهذا لم يكن هناك اتفاق على إعطاء مفهوم موحد للتخطيط . و رغم تعدد وإختلاف هذه التعاريف إلا أنها تتفق

---

1محمد،محمود يومن .مبارك، عبد النعيم محمد . **إقتصاديات التنمية و التخطيط** . بيروت : دار النهضة العربية ،1985. ص219
2 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز.المرجع نفسه..ص 156
3 الطماوي ،سليمان محمد .المرجع نفسه.ص187
4 لعويسات ،جمال الدين .المرجع نفسه .ص51 .

في كلمة واحدة تعتبر القاسم المشترك فيها و هذه الكلمة هي "المستقبل " ، فبما أننا لا نعرف المستقبل و نجهل خباياه ، أسراره و مفاجآته فيجب علينا أن نتنبأ بتغيراته و نستعد لتقلباته فالتنبؤات الصادقة هي التي ترتكز على فهم و دراسة الماضي ، فهم و دراسة الحاضر ، بناءا على تصور لما سيحدث في المستقبل و هذا لاتخاذ مجموعة من القرارات تحقق أهدافا مستقبلية، فهو بهذا المعنى مرحلة التفكير و التنبؤ التي تسبق تنفيذ أي عمل فإذا كنا نخطط فهذا معناه أننا نرسم مسبقا الطريق الذي سوف نسلكه مستقبلا .

فالتخطيط إذن هو مجموع السياسات و البرامج التي من خلالها تقوم مؤسسة سوناطراك بتحديد أهدافها التي تريد بلوغها ، و تحدد الوسائل التي تعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف عن طريق جمع المعلومات ، وضع الفرضيات حول مستقبل النفط (في الجزائر و العالم ) ، التنبؤ بمتغيرات سوق المحروقات و الاستعداد لمواجهة كل المتغيرات . و بناءا على ما أوردنا سالفا يمكننا أن نجمع على أن التخطيط:

- ✓ عملية عقلية رشيدة و هي جوهر العملية الإدارية .
- ✓ عملية مدروسة تعتمد على الأسلوب العلمي و المنطق .
- ✓ إنها عملية مقصودة جماعية يشترك فيها المسؤولون و الخبراء و المختصون بل و حتى الأفراد العاملين فهي ليست عشوائية و لا تحدث بالصدفة ، ولهذا خصصت مؤسسة سوناطراك في تنظيم هيكلها مديرية خاصة بالتخطيط موضوعة تحت سلطة المدير التنفيذي مكلف بإعداد وتحضير استراتيجيات التطور في الأجل المتوسط والطويل (مديرية تنسيق المجموعة الإستراتيجية ، تخطيط و اقتصاد ) و التي من بين أهم وظائفها التخطيط
- ✓ تمتـاز بالديناميكيـة و الاستمـرارية لهدا فهي تحتاج إلى موارد مالية مادية ، بشرية وتكنولوجيا و أكثر ما تحتاج إليه المعلومات الصحيحة الموضوعية الدقيقة و الشاملة ، لهذا الغرض تخصص مؤسسة سوناطراك ميزانيـة خاصـة لعمليـة التخطيط كمـا قـامت بفتح العديد من مراكز المعلومـات و قـامت بتوظيف المهـارات و الخبرات الضرورية لاتخاذ

القـرارات العقلانية الرشيدة، المفاضلـة بين البدائل المتاحة اختيـار الملائمة منهـا، وهـذا من خلال الموائمة بين الأهداف و الإمكانات المتاحـة و لهـذا قـامت إلـى جانب توظيف المهندسين ، الفنيين و التقنيين بتوظيف الإداريين الأكفـاء فالتخطيط إذن نشاط إنسانـي ، وهو جوهر العملية الإدارية إنه الخيار العقلانـي الـذي يساهـم في التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له ، فهو وسيلة حل المشكـلات و يكون فعال إذا كان ممارسه يتمتع بالكفاءة .

## 2.1.2.أنواع التخطيط:

تعتمد مؤسسة سوناطراك على التخطيط من أجل تحقيق أهدافها و استغلال مواردها المختلفة الاستغلال الأمثل أي تحقيق نتائج أفضل بتكاليف أقل، و على كل يوجد العديد من أنواع التخطيط وذلك تبعا للأساس الذي يعتمده كل تقسيم فنجد:

### 1.2.1.2. التخطيط من حيث المدى الزمني:

أي على أساس الفترة الزمنية التي يستغرقها فيكون لدينا :

**أ.التخطيط على المدى الطويل:** هو التخطيط الذي تزيد مدته الزمنية عن السبع سنوات [1] و الأسباب التي تبرز هذا النوع كثيرة أهمها أن بعض المشروعات الضخمة التي تقوم بها مؤسسة سوناطراك لا تؤتي ثمارها إلا بعد فترة زمنية طويلة مثلا الامتياز الخاص بإستغلال بعض الحقول البترولية الذي تم منحه للمؤسسة من قبل الدولة والذي يمتد لفترة طويلة وهو مايتطلب تخطيطا طويل المدى .

و نظرا لطول الفترة التي يغطيها هدا النوع من التخطيط فعملية إعدادها تكون صعبة و شاقة خاصة ،كما انه يكون من الصعب التنبؤ بما قد يحدث خلال هذه المدة ولا تتضمن في العادة مثل هذه الخطط تفصيلات كثيرة إذ لا نجد في هذا المستوى من التخطيط سوى الخطوط العريضة للتطور المنوي بلوغه بأرقام تقديرية مثل : نوع و حجم الإنتاج ، زيادة سقف الإنتاج ، زيادة في حجم التسويق بالعملة الصعبة ،زيادة الاحتياطات الوطنية من المحروقات ،تنمية و تسويق المحروقات السائلة و الغازية، اقتحام السوق الدولية للبترول ، السيطـرة علـى السوق الداخلية للبتـرول

1خميس ،موسى يوسف .**مدخل إلى التخطيط**. عمان :دار الشروق،1999 .ص 50

التوسعات المنتظرة في الآلات و التجهيزات واعتماد تقنيات تكنولوجيا حديثة، مشروع تحلية مياه البحر ....إلخ

**ب.التخطيط على المدى المتوسط :** هي الخطة التي يمتد مجالها الزمني لفترة تبدأ عادة من ثلاث سنوات إلى سبع سنوات و هذه الخطط تكون غالبا منبثقة عن الخطط طويلة الأجل تنفيذا لأهدافها [1]. و يعتبر التخطيط الخماسي الشكل الغالب لمخططات التنمية في الكثير من الدول و لاسيما الدول النامية كالجزائر التني عرفت :

- ✓ المخطط الرباعي الأول ***1973-1970***
- ✓ المخطط الرباعي الثاني ***1977-1974***
- ✓ المخطط الخماسي الأول ***1984-1980***
- ✓ المخطط الخماسي الثاني ***1989-1985***

وقد اعتمدت مؤسسة سوناطراك على هذا النوع من التخطيط في:

- ✓ تطوير الوحدات التابعة لها بغية مسايرة التطورات التكنولوجية ولهذا الغرض قامت بعقد شراكة مع العديد من الشركات العالمية .
- ✓ توسيع الأبحاث من خلال إنشاء شريكات صغيرة أو متوسطة .
- ✓ المساهمة في العديد من الشركات الأجنبية و الوطنية .

**ج.التخطيط قصير المدى :** هذا النوع من التخطيط يمتد مجاله الزمني لفترة قصيرة قد لا تزيد مدتها في الغالب عن سنة واحدة أو عن دورة محاسبة أو سنة مالية " و الخطط القصيرة الأجل هي في الحقيقة خطوط تفصيلية تتولى تحديد الأهداف الفرعية و الوسائل التنفيذية للخطط الطويلة الأجل أو متوسطة الأجل"[2] فعند حصول مؤسسة سوناطراك على امتياز استغلال بئر للتنقيب عن البترول تم تقسيم مراحل المشروع إلى مراحل في كل سنة تحدد المؤسسة مسلك من المسالك التي تتبعها لتحقيق الهدف الأساسي خلال الفترة المحددة .

---

1 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز.المرجع نفسه. ص 181
2 المرجع نفسه ، ص152

فالتخطيط السنوي هو الأداة الوحيدة لمتابعة الخطة الخمسية و مواجهتها بالواقع بمعنى أن الفشل في تحقيق الجزء الأول من هذه الخطة في سنتها الأولى يترتب عليه الفشل في انجاز الخطة برمتها في نهاية فترة الخمس سنوات إلا إذا تم تدارك الأمر سواء بتوفير بعض الإمكانيات الإضافية أو بتعديل الخطة الأصلية .

### 2.2.1.2. التخطيط من حيث درجة الشمول:

وينقسم التخطيط من حيث النطاق المكاني الذي يشمله إلى:

**أ. التخطيط الشامل :** يتعـامل هذا التخطيط مع كافة القطاعات في المشروع أو المؤسسة و يكون هدفه إحداث تغييرفي جميع الجوانب[1] فبمجرد تحول سوناطراك من مؤسسة نقل و تسويق المحروقات إلى مؤسسة مسؤولة عن كافة نشاطات قطاع المحروقات" بموجب مرسوم رقم ***491-63*** بتاريخ ***1963/12/3*** أصبحت مجمع بترولي غازي و دولي ، عمدت إلى وضع مخطط شامل أمتد هذا المخطط ليشمل الأهداف العامة للمؤسسة و سياستها و جميع وظائفها و أقسامها و فروعها من خلال تسخير كافة المـوارد الطبيعيـة (البتـرول الخـام ، الغـاز الطبيعي المـواد المشبعة ) ماديـة (إعـانات الدولة ، أمـوال المؤسسات المؤممـة الأرباح الشراكة ) أو بشـرية (الإطارات و الخبرات الوطنية و الأجنبية ،العمال الموظفين ) بأقل قدر ممكن من التكلفة أو بأقصى استفادة ممكنة، "وبموجب المخطط التوجيهي العام الذي تمت المصادقة عليه في مطلع ***1981*** تمت إعادة هيكلة المؤسسة و تم على إثر ذلك إنشاء *17* (سبعة عشر ) مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة و المديريات و المناطق الصناعية و المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سوناطراك حسب طبيعة النشاطات كما يلي*4* مؤسسات صناعية و*3* مؤسسات إنجاز و*10* مؤسسات خدمات ".[2]

**ب.التخطيط الجزئي أو القطاعي :** هذا النوع لا يسعى إلى إحداث تغيرات جذرية في نشاطات المؤسسة أو في كافة أقسامها و وظائفها و فروعها إنما يهدف إلى

1 ساعاتي ،أمين.المرجع نفسه.ص90
2 بومعيزة ، لقمان .تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لمتابعة التكوين :دراسة ميدانية على مؤسسة سونا طراك.[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008/02./16 _متوفرة على الرابط_: **www.geocities.com/lokmane_b/part1.doc**

إحداث تغير في جزء من نشاطها في وظيفة معينة [1] و في الواقع مؤسسة سوناطراك هي مجمع تجاري كبير مجمع بترولي و غازي دولي يتكون من مجموعة كبيرة من الوحدات ، الفروع و الشركات المسؤولة عن العديد من النشاطات المتعلقة بقطاع المحروقات و لهذا فهي تعتمد على مخططات قطاعية لتطوير بعض جوانب المؤسسة.

### 3.2.1.2. حسب المستويات الإدارية :

وعلى أساس المستويات الإدارية التي تتألف منها المؤسسة نجد:

**أ.التخطيط الإستراتيجي:** يتطلب التخطيط الإستراتيجي تخصيص أحجام كبيرة من المواد المالية و المهارات الإدارية و يحدد التخطيط الإستراتيجي الهيكل الذي يتضمنه في إطاره مختلف الخطط التشغيلية و التكتيكية لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي هو الذي يقدم التوجهات اللازمة للقيام بالأنواع الأخرى من التخطيط [2]

و هذا النوع من التخطيط هو تخطيط طويل المدى يشمل المؤسسة ككل أو خطط و توجهات الإدارة العليا للمنظمة مثل قيام المؤسسة يتبنى المعايير الدولية المتعلقة بالإدارة و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى الممكن و عرض سوناطراك أسهمها في أسواق الأسهم الدولية

**ب.التخطيط التكتيكي:** تعتمد المؤسسة على الخطط التكتيكية خاصة و أنها تسعى لتحسين و زيادة المبيعات و تطبيق عقود البيع المبرمة مع الدول الأجنبية كما أنها تسعى باستمرار إلى ضبط و تحسين بصفة دائمة برامج تسليم المنتجات . و الخطط التكتيكية عادة ما توضع أهدافها بواسطة الإدارة العليا و ترسل هذه الأهداف إلى المستويات الدنيا حتى تقوم بإعداد الخطة [3]

**ج.التخطيط التشغيلي :** يتم من طرف الإطارات السفلى المديرون المباشرون و هو يأتي عادة لتنفيذ التخطيط التكتيكي .فإذا كان التخطيط التكتيكي يهدف إلى زيادة إنتاج حقل البترول بحاسي الرمل إلى ***100*** برميل يوميا ، فالتخطيط التشغيلي مثلا يحدد

1علیان ،ربحي مصطفى.النجداوي ،أمين.**مبادئ إدارة المكتبات و مراكز المعلومات**. ط1. عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع ،2005. ص 296

2 فريد مصطفى، نهال . **إدارة الأمداد** .القاهرة : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،1997. ص 296

3 بدر ،حامد أحمد رمضان.المرجع نفسه . ص182

برنامج عمل الوحدات المسؤولة عن عملية الإنتاج لتحقيق هدف هذا التخطيط من خلال زيادة فترات العمل أو اعتماد تقنيات معينة أو زيادة العمالة ...الخ ومن الإجراءات التي يقوموا مديرين الوحدات التشغيلية باعتماده في خطة تشغيلية واضحة.

### 4.2.1.2. التخطيط حسب طريقة التنظيم :

تتعدد طرق التنظيم المعتمدة في المؤسسات والتي على أساسها يتخد التخطيط الأنواع التالية :

**أ.التخطيط المركزي :** التخطيط المركزي يعني قيام أجهزة التخطيط على المستوى القومي باتخاذ القرارات الخاصة بالخطة مع الاهتمام بعملية التنسيق و التوازن و التكامل بين جميع قطاعات المجتمع[1] و يمكن للمؤسسات الاقتصادية الخاصة أو العمومية أو المختلطة أن ترتبط بجهاز التخطيط المركزي من ناحية توجهاته و أهدافه على اعتبار أنها جزء لا يتجزأ من نشاطات المجتمع و إبتداءا من *1967* تم إدراج مؤسسة سوناطراك ضمن مخططات التنمية الوطنية كما يلي:

* **في المخطط التجريبي الثلاثي *1967- 1968*:**

- تم تخصيص *3.4* ملياردج لإنتاج و تركيب التجهيزات المرتبطة بالتصدير

* **في المخطط الرباعي الأول *1970- 1973*:**

- خصص لقطاع ما يقارب *15* مليار دج لتمويل برنامج توصيل الغاز توفير الغاز في كل البلاد و انطلاق في انجاز ثلاث خطوط لحقول تمييع الغاز في سكيكدة انطلاق إنجاز ثلاث خطوط إضافية على نفس الموقع .
- الشروع في إنجاز أول مجمع للتمييع و التكرير بأرزيو .
- أولى وحدات بتروكيميائية (عنابة ،سكيكدة ،سطيف...) رأت النورفي نفس الوقت إلى جانب حقول جديدة للبترول و الغاز إلى جانب قنوات جديدة [2].

* **المخطط الرباعي الثاني:*1974-1977***

- تم اعتماد إطلاق فتح قروض على مدى بدون تقديمات لتمويل الإنجازات

---

1عويس ،منى. الأفندي ،عبلة **التخطيط الإجتماعي و السياسة الإجتماعية** . القاهرة :دار الفكر العربي ،1996.ص66

2 **Guide Economique et Social** .Alger :ANEP, 1989.p 140

التي تشكل اليوم أروع انجازات الصناعة البترولية الجزائرية .

- تم تخصيص *62* مليـار دينار تسمح بتثمين المعدن الخـام لحاسي الرمل ببناء مجمع تمييع الغاز، بتوسيع شبكة أنابيب تصريف البترول و الغاز الانطلاق في مشاريع الصناعة التحويل البتروكيميائية (تصفية ،البلاستيك السماد، الراتنج الصناعي).[1]

*** المخطط الخماسي الأول:** ***1984-1980***

- خصص للقطاع *63* مليار دج تسمح من خلال هده الفترة بتعميم توحيد تقنيات الاسترجاع و إجراءات الخاصة بالغاز الرطب و استرجاع الغاز المدمج (*12* مليار م $^3$ في العام على الأقل )

- زيادة عدد الحفر والتوزيع على السوق المحلية للمحروقات: الزيوت ، الغاز السماد ، المواد البلاستيكية البترول السائل .

*** المخطط الخماسي الثاني :** ***1989-1985***

- خصص للقطاع *50.9* مليار دج التي وجهت لإنهاء المشاريع المعلقة مثل تطوير الخام لغاز رحورد انوس .

- تجهيز مؤسسات الأشغال و الخدمات البترولية ولإعداد برامج جديدة كالبتروكمياء ،الكمياء التي خصص لها *14* مليار دج .[2]

**ب.التخطيط اللامركزي:** يعني قيام المستويات المحلية و القطاعية ، الوحدات الإنتاجية اللامركزية بالمشاركة في اتخاذ القرارات التخطيطية و خاصة فيما يتعلق بإجراءات التنفيذ [3] و خطة المؤسسة لا تتعلق بالنشاطات الاقتصادية و التجارية فقط بل تعكس إستراتيجيتها الاجتماعية و أثناء إعداد المؤسسة بخطتها لا تتمتع بحرية أو استقلالية القرار فهي بالإضافة إلى خضوعها للتوجيهات المركزية تخضع لتوجيه مركزي أثناء المداولات الخاصة بمراحل الخطة بينها و بين الوصاية و يزداد هذا التقيد حسب أهمية المؤسسة و طبيعة نشاطها[4] .

---

1 Ibid.p140
2 **Guide Economique et Social** .Alger :ANEP.1987. P130

3 عويس ،منى. الأفندي ،عبلة المرجع نفسه..ص 66
4عدون ،ناصر دادي.المرجع نفسه،ص 160

و لهذا كانت مؤسسة سوناطراك ركيزة أساسية في معظم برامج التخطيط الوطنية فهي تمثل القطاع الأساسي في خطة التنمية الوطنية . و الهيكل المختص بالتخطيط و التنظيم في المؤسسة حسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ***71- 74*** هو مجلس الإدارة تحت رئاسة المدير العام بدون المساس بمبدأ وحدة الإدارة مع استشارة و تحصيل و أداء مجلس العمال و بعض اللجان الدائمة الأخرى في المؤسسة

## 3.1.2. مراحل التخطيط :

التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي بوضع برنامج عمل المؤسسة خلال فترة محددة طالت هده الفترة أو قصرت أو بمجرد النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة فكل خطة تنتهي فهي و لا شك بداية فعلية لخطة أخرى مكملة لها أو بديلة عنها و للقيام بعملية التخطيط لا بد من طرح مجموعة التساؤلات و أهم هذه الأسئلة تلك التي وردت من طرف ديكينسون ***Dikmson*** عندما عرف التخطيط على أنه "عبارة عن وضع القرارات الكلية المتعلقة بماذا ؟ و كم ينتج ؟و كيف ؟و متى ؟ و أين ينتج ؟ و لمن يوزع ؟"[1] . فوضع أي خطة لا بد أن يمر بعدد من الخطوات المتتابعة في شكل منطقي يضمن نجاح عملية التخطيط و أهم هذه الخطوات هي :

### 1.3.1.2. وضع الأهداف و تحديدها:

قبل أن تشرع مؤسسة سوناطراك في عملية التخطيط أيا كان مستواه أو مداه لا بد أن تبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة مثل العوامل الاقتصادية ، السياسية الاجتماعية و كذلك ظروف البيئة الداخلية مثل: نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة ، نوع الآلات المعدات و المستويات التكنولوجيا التقنية على ضوء هذه الدراسة تستطيع المؤسسة أن تحدد الغاية التي تسعى إلى تحقيقها فوضع الأهداف و تحديدها يعد من أهم مراحل عملية التخطيط بل يعتبره الكثيرين ركيزته الأساسية .

و لهـذا عـرف بـاتريك مونتـان ***Patrick J. Montana*** وبـريس شارنوف ***Bruce H. Charnov*** التخطيط على أنه "خطوات تحديد أهداف المنظمة و كيفية تحقيقها"[2]

1عويس،منى. الأفندي ،عبلة. المرجع نفسه.ص 52.
2 Montana ,Patrick J. Charnov, Bruce H. **Management** .Paris :Barron's Educational Series, 2000. p 117

فلكـل مؤسسة خطـة و لكل خطـة هدف أو أهداف محددة ينبغي تحقيقها و بمعنى آخر الهدف هو ما تسعى المؤسسة لتحقيقه و يرتبط حجم الأهداف و نوعها و طبيعتها و ترتبط الأهداف بكل مجال من مجالات النشاط و بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا الإمكانات المادية و البشرية المتوفرة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن " الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ، التحديد البساطة الوضوح في صياغتها"[1] وهي تنقسم إلى :

**أ. الأهداف الإستراتيجية :** وهي الأهداف العامة للمؤسسة ، وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك في :

- ✓ رفع إمكانات التصدير سواء تعلق الأمر بالغاز أو البترول إلى*50%* [2]
- ✓ "تزويد التراب الوطني بالطاقة ، تنمية وتسويق المحروقات السائلة والغازية مضاعفة ، تنمية ، الحفاظ على الاحتياطات الوطنية من المحروقات .

**ب. الأهداف القطاعية :** فتتمثل في أهداف مختلف القطاعات أوالنشاطات التابعة للمؤسسة ونذكر منها على سبيل المثال :

- ✓ **الأهداف الإنتاجية**: الرفـع مـن إنتاجهـا سنويـا مقارنـة بالنسبة الماضية والعمل على إنتاج منتوجات جديدة .
- ✓ **الأهداف التسويقية** : البحـث عـن أفضل وسيلة لتتمين المنتجات المصدرة الزيادة في حجم التسويق بالعملة الصعبة، تنمية واستغلال و تسيير شبكات النقل التخزين و الشحن .
- ✓ **الأهداف التمويلية** :تنمية أي شكل من النشاطات المشتركة سواء في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية ،توسيع حقيبة نشاطاتها"[3] .

1 أبو قحف ،عبد السلام .المرجع نفسه .ص29

2 مداخيل سوناطراك لسنة 2007.[ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2007.12.24 متاحة على الرابط **http://www.elmouchahid.net/modules.php? name= News &new_topic=5**

3 موقع مؤسسة سوناطراك.[ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع بتاريخ2007.12.24 متاحة على الرابط **www.sonatrach-dz.com/index**

فمؤسسة سوناطراك تقوم في الأساس من أجل أهداف أساسية هي استغلال المصادر النفطية و الغازية من خلال البحث و التنقيب عن المحروقات ، تحويلها ، معالجتها و تخزينها كاحتياطي أو توجيهها نحو السوق الوطنية أو الخارجية من خلال قنوات التوزيع أو عبر الناقلات . وتستمر المؤسسة مع وجود هذه الأهداف التي من خلالها يمكننا تسطير خطوط مسيرتها و سياساتها الإدارية و التنظيمية وهذا ما يدفع عناصر المؤسسة إلى بدل المزيد من المجهودات لتحقيق هذه الأهداف و بهذا ينحصر الجهد الوقت و الفكر في اتجاه واحد[1] ، و يتطلب التخطيط فضلا عن تحديد الأهداف تحديد الوسائل و الطرق التي تلزم لتنفيذ الأهداف المرجوة و كيفية إخراجها من حيز التنظيم إلى حيز التطبيق لدى يستلزم التخطيط توفير كافة المعلومات و الإحصاءات التي يتم بها أو عليها تحقيق الأهداف المرسومة.

### 2.3.1.2. جمع البيانات و الإحصائيات:

يلزم للقيام بعملية التخطيط أن تكون لدى القائمين بها أكبر قدر من البيانات و الإحصاءات المتعلقة بالوسائل و الإمكانات المادية و البشرية لتنفيذ الخطة و يجب أن تكون هده البيانات و الإحصاءات دقيقة و حديثة و معبرة عن الواقع الفعلي حتى يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الخطة بكفاءة و فعالية و إتقان اعتماد الخطة على بيانات أو معلومات ناقصة أو قديمة كفيلة بفشلها فشلا دريعا [2] و أهم المعلومات الضرورية في هده المرحلة هي معرفة الموقف الحالي لمؤسسة سوناطراك من حيث:

**أ. العوامل الداخلية** : هناك العديد من العوامل الداخلية التي لها تأتير على عملية التخطيط أهمها:

- ✓ الموقف المالي للمؤسسة و مدى تناسبه مع الأهداف المسطرة "فعلى المستوى المالي صافي نتائج العمليات التي حققتها المؤسسة لسنة ***2007*** قدر ب:***643*** مليار دينار جزائري "[3] و هذا ما يمنحها الحق في التفكير في العديد من المشاريع .

---

1 المرجع السابق.
2 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز . المرجع نفسه ص 161
3 Sonatrach : rapport annuel 2007.[on ligne ]. site visite le :01.03. 2008.disponible sur :
**http://www.sonatrach-dz.com/rapport%20annuel2007-fr.pdf**

- ✓ حالة المعدات و التجهيزات الآلية للمؤسسة
- ✓ عدد و كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة
- ✓ الموقف التنافسي نتيجة دخـول مؤسسات أجنبية إلا أنهـا تبقى في الريادة خاصة و أنها تعد من أكبر شركات النفط العالمية إذ احتلت المرتبة *12* عالميا
- ✓ الأساليب و التقنيات المعتمدة في أنشطة المؤسسة .
- ✓ الأرباح التي حققتها المؤسسة.

هذه بعض العناصر و يمكن أن تشمل دراسة البيئة الداخلية لمؤسسة سوناطراك على عناصر أخرى وهذا حسب الهدف من التخطيط ، مداه ، نوعه و مستواه.

**ب. العوامل الخارجية:** و إلى جانب هذه العوامل الداخلية هناك عوامل خارجية لها تأثير كبير على اتجاهات التخطيط و نوع المعلومات التي يحتاجها و تتمثل في :

* **الظروف الاقتصادية** مثل **:**

- ✓ الظروف و الأوضاع الاقتصادية العامة و مؤثراته التي من بينها معدلات التضخم ، مستويات الدخل .
- ✓ الظروف و الأوضاع و النظم الاقتصادية في مجال المحروقات.
- ✓ حالات المنافسة و أساليبها على المستوى الداخلي و العالمي .
- ✓ السياسات الائتمانية و النقدية و المالية التي تنظم الاقتصاد الوطني .
- ✓ مستويات أسعار الفائدة ، أسعار النقد الأجنبي و التسجيلات و الإجراءات المصرفية .
- ✓ حالات العرض و الطلب التي تؤثر على أسعار المحروقات و مشتقاتها المختلفة المنتجة من طرف المؤسسة سوناطراك .
- ✓ حالات سوق العمل و وفرة القوى العاملة في الداخل و الخارج .
- ✓ حركة التجارة الخارجية و نظم التصدير و الإستراد و أنواع الحماية أو الدعم الذي تقدمها الدولة لمؤسسة سوناطراك .
- ✓ مدى التدخل الحكومي في تنظيم التجارة الداخلية
- ✓ حالات الاستثمار الأجنبي و مدى تدفق رؤوس الأموال الأجنبية .

- ✓ التوزيع النسبي لملكية و أرباح المشاريع المشتركة .
- ✓ السياسات و النظم الضريبية و مدى تسجيلها للإستثمار ، الإنتاج و تجارة المحروقات .

* **الظروف الاجتماعية و الثقافية:** و تتمثـل فـي القـيم الاجتماعيـة الـسائدة و العادات و التقاليد و التصرفات التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات إضـافة إلـى الخصائص و النماذج الديموغرافية التي تميز بها المجتمعات التي تعمل بها المؤسـسة إضافة إلى الخصائص و النماذج الديموغرافية التي نميز بها المجتمعات التي تعمل بها المؤسسة [1]و مؤسسة سوناطراك هي مؤسسة كل الجزائريين لداك فإن ولاء و انتماء العاملين بها يشكل الدافع الأساسي لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة .

وهـي في الجزائر المؤسسة صاحبـة الامتياز أنها في نفس الوقت الأقدام الأقوى و الأغنى إنها أكبر المؤسسات الوطنية وأضخمها ، تزدهر وتتطور بإستمرارفهي تساير التطورا والتغيرات المختلفة . سوناطراك تحتل في المجتمع الجزائري مكانة خاصة إنها المؤسسة الفريدة التي لا تشبه مؤسسة أخرى مؤسسة بلد من العالم الثالث و تعمل على الخصوص مع الدول الأكثر تقدما .

"و لم يكن أبدا لقدر و مستقبل مجتمع ما و حتى الحياة اليومية الخاصة بمواطنيه أن تكون مرتبطة بهذه الطريقة الشبه نظامية لحالة و مستقبل مؤسسة صناعية ، كما هو الحال بالنسة لمؤسسة سوناطراك . فإذا كان عشرات الآلاف الجزائريين يعملون بها فإن أكثر من مئات الآلاف يعيشون من خلالها ، فكل الجماعة الوطنية في الواقع و جودها يرتبط بتطور هذه المؤسسة ، إنها بطريقة ما تعتبر المشروع التجاري الخاص بكل جزائري هذا الأخير الذي لا يهتم و لا ينشغل أبدا إلى هذا الحد إلا بتغيرات أسعار الخام في السوق الدولية ".[2]

و إذا كان هذا رأي المواطنين فإن العاملين بها يرون أنها "الأم المسؤولة عن إطعام كل الشعب و أنها هي التي تعمل من أجل الجزائر لدى يجب أن تـأخذ أكبر قدر

1صخري ،عمر. المرجع نفسه . ص 32

2 Guerid, Djamel .l'entreprise entre le Mondial et le local : l'exemple de Sonatrach. Colloque international ."**Mondialisation et Modernisation des l'entreprises**.gardaia 25-26-27 Janvier 2000

من الاهتمام لا بد أن نقبل بأن نتقاسم معنا الخيرات ، هذا الإحساس الذي يتطور في وقت الأزمات جاء ليدعم روح المسؤولية لدى العاملين هناك في بعض الأحيان إحساس برغبة في الدفاع عن المؤسسة "سوناطراك قدمت لي الكثير و أنا أحب كثيرا سوناطراك و لن أسمح أبدا بأن تمس"[1] هكذا يعبر بعض عمال سوناطراك عن ولائهم لهذه المؤسسة .

* **الظروف القانونية و السياسية :** ينعكس النظام السياسي بدرجة مباشرة على النظام الاقتصادي[2] ولهذا على القائمين بالتخطيط بمؤسسة سوناطراك جمع معلومات حول :

- ✓ الاستقرار السياسي و حالة الأمن العام للبلاد .
- ✓ القوانين و القرارات المنظمة للحياة الاقتصادية فمؤسسة سوناطراك مؤسسة اقتصادية وطنية تخضع لقوانين الدولة الخاص بالمحروقات و الخاصة بتنظيم التجارة و تنظيم المؤسسات الاقتصادية و قوانين العقوبات ،الإجراءات الجزائية القوانين المالية و الضرائب ...الخ
- ✓ القوانين و التشريعات الوطنية و الدولية المفروضة على المؤسسة و خاصة فيما يتعلق بتلوث البيئة و قوانين العمالة و الخارجية والقانون الذي يحكم القطاع قانون المحروقات ، فقد لجأت الدولة سنة ***1986*** الى إعداد قانون المحروقات بهذف إعطاء دينامكية أكثر للاستثمارات البترولية حين كان سعر برميل النفط لا يتعدى ***10*** دولارات ثم عدل القانون في ***2004*** لادخال نظام تلقائي لتحصيل الريع البترولي وقانون المحروقات رقم ***05/07*** الصادر بتاريخ ***14*** جويلية ***2005*** الذي تم تعديله بتاريخ ***14*** جويلية ***2006*** بموجب التعديل الأول سيكون للشركة الوطنية للمحروقات " سوناطراك " النصيب الأوفر في عقود الاستكشاف و الاستغلال و نقل المحروقات بما لا يقل عن ***%51*** من عقود الاستكشاف و الاستغلال و النقل عن طريق الأنابيب.

---

1 Obcit

2علي، السلمي. .**السياسات الإدارية في عصر المعلومات**. المرجع نفسه. ص 71

في حين أن المادة ***48*** من القانون ***05/07*** قبل تعديله كانت تنص على أن كل عقد حول التنقيب و الاستغلال يضم بند يمنح سوناطراك إن لم تكن متعاقدة خيارا للمشاركة في الاستغلال نسبة تصل إلى ***30%*** على ألا تنخفض دون ***20%*** ، في تعديل قانون المحروقات بتاريخ ***14*** جويلية ***2006*** يتضمن البند الثاني من التعديل الأول أيضا أنه في العقود المتضمنة تنازل عن النقل عبر الأنابيب، يتوجب على سوناطراك كذاك امتلاك ***51 %*** على الأقل في أجهزة النقل في حين كان نص القانون السابق بموجب المادة ***70*** على أن في إمكان وزير المحروقات على أساس تقرير متعال و شامل السماح بمساهمة سوناطراك عندما لا يكون طرفا فاعلا في كل تنازل يمنح لنقل المحروقات عبر الأنابيب.

* **الظروف التكنولوجيا** تتمثل في:

درجة التطور و الاستخدام للتقنيات و التكنولوجيات لما تسعى المؤسسة له و على اعتبار أن مؤسسة سوناطراك مؤسسة عالمية فإنها تسعي إلى :

- ✓ الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في كل نشاطات ، و أعمال المؤسسة .
- ✓ تشجيع التبادل ، التشاطر و الشراكة من أجل موكبة التكنولوجيا الحديثة
- ✓ الاستعانة بمراكز البحث الإحصائية متخصصة في جميع المعلومات ثم القيام بتحليلها حتى يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط .

و في هذا المجال تعتمد مؤسسة سوناطراك على مراكز المعلومات المنتشرة عبر فروعها و على مراكز الدراسات و الإحصاء البترولية .

### 3.3.1.2. وضع مجموعة من الخطط البديلة و المفاصلة بينها :

على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدف مؤسسة سوناطراك هو إنتاج مليوني برميل نفط يوميا و تصدير ***85*** بليون م $^3$ من الغاز الطبيعي مع بداية ***2010*** [1]، و لهـذا ستقـوم المؤسسة بتطوير

1 إسماعيل ،طلاي . على خطى أميركا اللاتينية نحو «القومية الجديدة» ... توقع ردود «سلبية» من شركات النفط الأجنبية على تعديل قانون الهيدروكربون الجزائري.[ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2008.02.16 متاحة على الرابط. **www.shaesgat.com/vb/t11284-11html**

مشاريع المصب و تدعيم وحدات الإنتاج النقل و التخزين بطاقات و كفاءات بشرية و عمالة إضافية ولكن المؤسسة كنظام مفتوح تعمل في بيئة تتميز باللاتأكد و التغيرات المستمرة و المفاجئة فإن عملية التخطيط كما سبق و ذكرنا تعتمد على افتراضات مستقبلية و على ضوء هده الافتراضات و التنبؤات يمكننا تحديد ما سوف تفعله المؤسسة في المستقبل.

و من أجل دلك توضع الخطط البديلة بجوار الخطة الأصلية لمواجهة مختلف الافتراضات الأساسية المستقبلية ، و يعني دلك وضع مجموعة خطط لتحقيق هدف واحد ،تواجه كل خطة منها افتراضا مختلفا عن ذلك الذي تواجهه الخطط الأخرى و يكون الاختيار بين هده الخطط البديلة في ضوء النتائج المتوقعة من كل منها مقابلة بالهدف المحدد و ذلك مع الاستعانة بالتحليل و الأسلوب العلمي.[1]

فإذا افترضنا أن سوناطراك تضع خطة لزيادة إنتاجها من المحروقات و رفع نسبة الصادرات من الغاز على أساس الارتفاع الملاحظ في سعر البترول في السوق الدولية لكن الأسعار غير ثابتة لهذا فهي ستضع بعض الخطط البديلة مثلا :

البديل الأول لهذه الخطة هو الإبقاء على مقدار الزيادة في الإنتاج مع الرفع من قدرات التخزين و الحفظ حتى يتم توجيه نصف المنتوج إلى السوق العالمية و الوطنية و تخزين النصف الثاني في حالة انخفاض الأسعار .

البديل الثاني لهذه الخطة هو تخفيض مقدار الزيادة في الإنتاج مع الرفع من قدرات التخزين و الحفظ و زيادة إنتاج منتجات أخرى لتعويض الفارق الموجود في كمية الإنتاج المخطط لها في حالة انخفاض الأسعار .

من خلال هذه البدائل يتضح لنا "أن الخطة لا بد أن تتسم بالمرونة بحيث يكون من السهل تغييرها و التعديل فيها بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في المستقبل"[2] حتى و لو لم يتم توقعها أو سهي على واضعي الخطة التنبؤ بها .

و الجدير بالذكر أن هذه المرحلة هي من أصعب المراحل وتنطوي على:

1شيحا ، إبراهيم عبد العزيز .المرجع نفسه .ص 162
2 المرجع نفسه . ص 162

- ✓ **تقييم البدائل المتوفرة** : إذا كان هناك أكثر من بديل متوفر أمام واضع الخطة فإن عليه أن يقوم بعملية تقييم لهده البدائل في محاولة لاختيار أفضلها .
- ✓ **اختيار أحد البدائل** : على واضع الخطة بعد تقييم البدائل المختلفة المتوفرة أن يختار أحدها كطريق يرسمه للخطة المراد تنفيذها .
- ✓ **تكوين الخطط الفرعية المشتقة** :بعد الاستقرار على مسار معين للخطة على واضع الخطة أن يعمل على تكوين خطط فرعية تسهل من تطبيق الوصول إلى الهدف المنشود.[1]

فالأكيد أن زيادة القدرة الإنتاجية لمؤسسة سوناطراك حسب ما صرح به وزير المحروقات شكيب خليل لبلوغ إنتاج مليوني برميل نفط يوميا و تصدير *85* مليون م $^3$ من الغاز الطبيعي لن يتم بين ليلة و ضحاها إنما ستكون هذه الزيادة مقدرة كل سنة حتى تبلغ النسبة المراد تحقيقها في *2010* .

## 4.3.1.2. إقرار الخطة و الموافقة عليها :

تحتاج الخطط إلى إتخاد قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها و الموافقة عليها و اعتمادها .[2] و على كل تتحدد الجهة التي تتخذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الخطة أو رفضها في مؤسسة سوناطراك على نوع الخطة فإذا كانت خطة إستراتيجية فهذا يستدعي و لا شك موافقة مجلس إدارة المؤسسة أما إذا كانت خطة تشغيلية فيكفي موافقة المديرية المختصة فقط.

وعلى كل توجد في مؤسسة سوناطراك مديرية تنسيق المجموعة الإستراتيجية تخطيط ، اقتصاد و التي تعمل على إعداد و تحضير إستراتيجيات التطور في الأجل المتوسط و الطويل و التي لا يتم إقرارها إلا بموافقة مجلس إدارة المؤسسة فإقرار الموافقة يعد إجراءا رسميا ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة التي تبقى بدونه مجرد حبر على ورق و بعد عملية الإقرار تأخذ الخطة طابعا رسميا و يمكن الإعلان

1 لعويسات . جمال الدين .المرجع نفسه .ص 54
2 عليان ،ريحي مصطفى . **مقدمة في علم المكتبات و المعلومات** عمان: دار الفكر ،2001 .ص 291.

عنها بوسائل الإعلام المناسبة و هذا حتى بعلم كل مدير مسؤول عن تنفيذ الخطة بفرع معين بأهداف الخطة و مراحل تنفيذها و دور الفرع أو المصلحة المسؤول عنها فيها و من تم ينقل هذه المعلومات إلى العاملين لديه و هذا ما سيساعد في تنفيذ و تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله الخطة في البداية .

### 5.3.1.2. تنفيذ الخطة متابعتها و تقييمها :

في حالة إقرار الخطة و الإعلان عنها تقوم هيئات ، فروع ،أقسام و مصالح المؤسسة التي لها علاقة بالخطة بالبدء في عمليات تنفيذها كل حسب مسؤولياته واجباته وهذا على أساس مراحل التنفيذ و البرامج الزمنية لكل مرحلة . و لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها الخطة لا بد أن يكون هناك تنسيق كامل بين مختلف العناصر المعينة بتنفيذ الخطة ، وتشمل مرحلة تنفيذ الخطة على الإجراءات التالية:[1]

- ✓ تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه و دوره المحدد في الخطة .
- ✓ توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة .
- ✓ أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها
- ✓ أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ و على النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات و الوقت المتاح .
- ✓ يتم تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة في التنفيذ و المرونة و الواقعية اللازمة للخطة .
- ✓ يتم اعتماد و تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو من الخارج أو كليهما معا
- ✓ و خلال القيام بتنفيذ الخطة تتم متابعة عملية التنفيذ خطوة بخطوة ذلك لأن المتابعة "تهدف إلى التعرف على مدى صحة الأسس و الفروض التي صدرت على أساسها القرارات الخاصة بتنفيذ الخطة و بواسطتها أيضا يمكن

1 .عثمان غنيم، **التخطيط: أسس و مبادئ عامة**، عمان دار صفاء، 1999. ص ص 66. 67.

التعرف على مدى صحة الأهداف نفسها و لكشف المتابعة عن مناطق القوة و الضعف في الخطة عند التنفيذ و هكذا تعد المتابعة من أهم العمليات التكتيكية للتخطيط التي تعطي نتائج حاسمة"[1] و تتم عملية المتابعة من طرف جهازي تنفيذ الخطة و على مستوى مؤسسة سوناطراك و على مستوى كذلك أجهزة التخطيط ، هذه الأخيرة التي تقوم بعملية التقييم تهدف إلى التعرف إلى مدى الإنجازات التي حققتها الخطة و معدل تحقيق الأهداف المسطرة إلى جانب النتائج المرحلية و النهائية المتوصل إليها .

### 4.1.2. مزايا التخطيط الفعال:

تتلخص صفات الخطة الجيدة في النقاط التالية : [2]

- ✓ الشمولية بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات و النشاطات ذات العلاقة
- ✓ الواقعية بمعنى أن تكون ضمن الإمكانات المادية و البشرية المتوفرة .
- ✓ المرونة ، بمعنى استجابتها للظروف المتغيرة و قابليتها للتغيير و التعديل في ظل الطارئة التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- ✓ المركزية في التخطيط و اللامركزية في التنفيذ.
- ✓ إلزامية الخطة بمعنى أن تكون ملزمة لجميع الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ التناسق بين الأهداف بعضها ببعض و بين الأهداف و الوسائل و الموارد المتاحة.
- ✓ الاستمرارية في المتابعة التنفيذ و التقويم

و لا يمكن أن يكون التخطيط جيدا و فعالا فقط لأن الخطة جيدة و سليمة بل يجب أن تتوفر عناصر أخرى لها تأثير فعال مباشر و غير مباشر على كفاءة و فعالية التخطيط و يلخصها جاري دسلر في: [3]

1 حسونة ، وفيق أشرف : **محاضرات في سوسيولوجية التنمية و التخطيط .الاجتماعي** . القاهرة :معهد التخطيط القومي ،1973. ص 49

2علیان ،ريحي مصطفى .**مقدمة في علم المكتبات و المعلومات** .المرجع نفسه . ص .ص304.301

3 المرجع السابق. ص293

- ✓ إعداد التنبؤ الدقيق، قبول العاملين للخطة، سلامة الخطة، توفير التنظيم الفعال لعملية التخطيط، الموضوعية في التخطيط، التقرير المسبق لأسباب التخلي عن الخطة.
- ✓ وضع نظام لمتابعة واقعية الخطة قياس السوق و حصة المنضمة فيه بدقة، المرونة، الثبات، الوضوح .

و على الرغم أن العناصر التي ذكرها دسلر مهمة إلا أنه أغفل ذكر عنصرين مهمين ألا و هما :

*** المعلومات:** إن دقة المعلومات وصحتها هي التي تساعد على التنبؤ الدقيق و على قبول العاملين للخطة و على سلامة الخطة و على فعالية تنظيمها و هي التي تجعل من الخطة موضوعية لأنها تساعد على تحليل و دراسة بيئة المؤسسة و التقرب أكثر فأكثر من التعرف على الموقع السوقي لها و معرفة مصادر القوة و التهديدات التي تواجهها المؤسسة. لذلك يرى الدكتور حسين عمر أن التخطيط الفعال يتطلب " توافر جهاز إحصائي، مهمته توفير البيانات و المعلومات و تحليلات الإحصائيات الواقعية اللازمة لوضع الخطط و البرامج ".[1]

*** كفاءة الجهاز الذي يقوم بتنفيذ ،متابعة و تقييم الخطة:** فقد تكون أهداف الخطة واضحة دقيقة بسيطة محددة و من الممكن تحقيقها لأن مؤسسة تمتلك جميع الوسائل المادية و المالية و القانونية لتنفيذها لكنها لا تملك جهازا إداريا قويا لتنفيذ الخطة و مراقبتها لهذا يكون من الضروري العناية قدر المستطاع بالعنصر البشري للمؤسسة الذي يقع عليه عبئ تنفيذ الخطة و متابعتها و إعداده إعدادا علميا و فنيا يتلاءم مع طبيعة المشروعات التي تم التخطيط لها. و هذا ما تقوم به مؤسسة سوناطراك من خلال انتهاج سياسة التكوين المتواصل لعمالها فنييها و إطاراتها تكوين داخلي ، خارجي و إعداد ملتقيات و ندوات لتحسين مستوى أداء موظفيها.

بناءا على كل ما سبق يتضح لنا بأن التخطيط هو الوظيفة الأساسية و الرئيسية للإدارة ينطـوي علـى ضرورة الاختيار بين البدائـل المختلفة بغرض تحقيق أهداف

1عمر ، حسين . **التنمية و التخطيط الاقتصادي** .جدة : دار الشروق ،1978 .ص 209

المؤسسة الواضحة الدقيقة و البسيطة و توضع البدائل على أساس القيام بالتنبؤ بمختلف التغيرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة (داخلية أو خارجية ) و يختلف التخطيط باختلاف مجاله ،مستواه ،مداه ، و الهدف منه و يعتمد نجاحه على توفر المعلومات التنسيق ، التعاون و التكامل بين مختلف العناصر القائمة على وضعه تنفيذه و متابعته و العنصر الأهم في كل هذا هو الكادر البشري الذي يجب أن يتحلى بالقدرة على التخطيط الفعال مهما كانت وظيفته أو مستواه ، و مما لا شك فيه أن الفضل في ما وصلت إليه سوناطراك و ما حققته من نتائج يعود بالدرجة الأولى إلى كفاءة الجهاز الإداري في عملية التخطيط .

## 2.2. التنظيم و هيكلة المؤسسة :

المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية هي التنظيم الذي يعتبر في وقتنا الراهن بحق من أهم الوظائف الإدارية، فلا يمكن لمؤسسة سوناطراك أن تحافظ على مكانتها في السوق المحروقات الوطنية و العالمية و أن تتفوق و تتميز عن نظارتها من المؤسسات النفطية العالمية بالتخطيط فقط بل يجب أيضا أن تتميز بالتنظيم السليم المحكم و الدقيق .

فالتخطيط و التنظيم أمران متصلان مع بعضهما البعض لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، ذلك أن التنظيم يؤثر في عملية التخطيط و مراحله المختلفة فلن تنجح أي خطة دون التنظيم السليم لعناصرها و للأجهزة القائمة على وضعها ، تنفيذها و متابعتها فالتنظيم و التخطيط يؤذيان إما إلى نجاح أو فشل الخطة تبعا لما يتسما به من دقة إحكام ، كفاءة ، نجاعة . و تظهر الحاجة إلى التنظيم في مؤسسة سوناطراك لأنها من المؤسسات الكبيرة و أهمية التنظيم تزداد كلما اتسع حجم المنظمة و تعددت أقسامها و فروعها .

### 1.2.2. ماهية التنظيم:

لقد اختلف العلماء و الباحثين في تحديد مفهوم التنظيم فالبعض ربطه بهيكل الجهاز الإداري و تنظيمـه حيث يـرى جوزف ماسي ***Josephe Massie*** أن التنظيم هو

الهيكل و العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع الساطات و تنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك [1]

في حين ركز فريق آخر على ربط التنظيم بجهود الأفراد داخل الجهاز الإداري فعرفه براون بأنه العملية التي تحدد الدور الذي يريد أن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف [2]

ونحن نرى بأنه إنما ينصرف إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة أي الهيكل التنظيمي للإدارة ، و كذلك تنظيم الجهود و ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز و ذلك من خلال تكتيل جهود العاملين في التنظيم عن طريق تحديد المسؤوليات الساطات و المهام ،مراكز إتخاد القرار و هذا ما سيسمح بعدم تداخل التخصصات و عدم انتشار الفوضى فتنظيم العلاقات بين مجموعة أفراد المنظمة تزيد من كفاءتها و تساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة . و هذا هو بالفعل ما أكده مارشال إدوارد ديموك و جلادينر أوجدن ديموك و لويس كوينج حيث أشاروا إلى أن التنظيم يشمل التشكيل و الأفراد كليهما لأن الأجزاء المترابطة تتكون أيضا من أفراد يجب أن يوحدوا و يحفزوا و تنسق أعمالهم حتى تتحقق أهداف التنظيم و أن محاولة دراسة التنظيم باعتباره إطارا فحسب دون النظر إلى الأفراد اللذين يتكون منهم و الذين يقصد إلى خدمتهم ليس إلا أمرا بعيدا عن الواقع كله[3]

و من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأن التنظيم وظيفة من وظائف التسيير ينطوي على توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة سابقا في التخطيط و توزيع المسؤوليات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة و منح السلطة الكافية لتنفيذ هذه المسؤوليات و يوجد هناك نوعان من التنظيم في مؤسسة سوناطراك :

**أ. التنظيم الرسمي :** التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات الإدارية و تقسيم الأعمال و توزيع التخصصات و تحديد المسؤوليات و السلطات و يشمل كذلك على القواعد و اللوائح التي تطبقها إدارة

1ساعاتي ،أمين.المرجع نفسه.ص 116
2 قجة ،رضا.المرجع نفسه . ص 6
3 شيحا ،إبراهيم عبد العزيز . المرجع نفسه .ص 195

المؤسسة و تعبر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ السياسات و استراتيجيات العمل في مؤسسة سوناطراك .

**ب. التنظيم غير رسمي :** "يرى الفكر السلوكي أن التنظيم لا يقوم فقط على الهياكل الرسمية التي تحد المستويات الإدارية و علاقتها مع بعضها البعض و إنما يقوم أيضا على التفاعلات السلوكية لأعضاء التنظيم في إطار ما تعارف على تسميته بالتنظيم غير الرسمي"[1]. فالعامل أو الموظف هو إنسان بدرجة أولى و كونه يلتحق بالمؤسسة هذا لا يعني بأنه قد تجرد من كونه كائن اجتماعيا يتمتع بوجود علاقات شخصية و اجتماعية مع ما يحيط به و على اثر وجود هذه العلاقات في المؤسسة يظهر ما يعرف بالتنظيم الغير رسمي "و ينشأ هذا النوع و يتطور بشكل عفوي ، و يتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه ، و قيمهم ، اهتماماتهم و علاقاتهم الاجتماعية، إذن فالعلاقات الشخصية و الاجتماعية هي الأساس في التعامل بين أعضائه"[2] ويوجد التنظيم غير الرسمي جنبا إلى جنب مع التنظيم الرسمي و لكنه هو فقط الذي يظهر على الخريطة التنظيمية للمؤسسة لهذا يجب الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي و السعي نحو امتصاص أعضائه و تعيين الأكفاء منهم في التنظيم الرسمي حتى لا يشكلوا بعد ذلك تهديدا .

## 2.2.2. المبادئ الأساسية للتنظيم :

المبادئ هي مجموع التوجيهات العلمية و التوصيات التي لا تجبر الإدارة على الالتزام بتطبيقها حرفيا و إنما الأخذ بها يؤدي و لاشك تحسين أداء و عمل الجهاز الإداري و تتعلق أغلب هذه المبادئ بتنظيم عمل الأفراد في الإدارة بغية ترشيد العمل و تنسيقه ، و تختلف هذه المبادئ باختلاف المدارس الإدارية هذا ارتأينا أن نذكر أهم المبادئ المجمع عليها و تتمثل في :

*** مبدأ وحدة الهدف :** " تبدو أهمية الهدف من التنظيم ووحدة الهدف و عدم تعارض الأهداف "[3] يعد مـن أهم مبادئ التنظيـم فيجب أن نذكـر بأن التنظيم عملية

1 ساعاتي ، أمين . المرجع نفسه. ص 130
2 عليان ، ريحي مصطفى .**مقدمة في علم المكتبات و المعلومات**. المرجع نفسه . ص 314
3. المرجع نفسه.ص 301

ضرورية لسير المؤسسة و لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف تم التخطيط لها مسبقا و يجب جعل هذه الأهداف غير متناقضة و غير متعارضة .

*** مبدأ التخصص:** يقضي مبدأ التخصص الإداري بتجزئة العمل و تقسيمه بين العاملين في التنظيم و ذلك بقصد تمكين كل منهم من مباشرة العمل الذي يجيده لكونه أقدر عليه و أكثر خبرة فيه و دراية به عن من سواه.[1] و من الأسباب التي أدت إلى ظهور مبدأ تقسيم العمل :

- ✓ كبر حجم نشاط المؤسسة .
- ✓ تعقد أو تشابك نشاطات المؤسسة.

فعدم التخصص يؤدي إلى تضارب و تداخل التخصصات و ظهور النزاعات فالإنسان بطبعه ميال تواق إلى توسيع سلطاته على حساب سلطات الآخرين و يفرز التخصص تقسيم التنظيم إلى وحدات متماثلة طبقا لمجموعة من الأسس مثل الغرض،العملية ،المكان .

*** مبدأ المسؤولية :** يعني هذا المبدأ بوجوب أن يعرف كل عضو من أعضاء المنظمة مقتضيات وظيفته و مسؤولياته ، حيث يعرف ج. بيدراغو ***G.Pedragho*** التنظيم على أنه " توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة" [2] فحسب المادة ***27*** من القانون الأساسي للعامل الصادر في ***1978*** ينبغي على العامل مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي أن يقوم بجميع المهام المرتبطة بمنصبه بوعي و فعالية مع مراعاة القانون ، الأحكام التنظيمية الانضباط و التعليمة السلمية "[3]، كما ورد في المادة ***17*** من الأمر رقم ***66-133*** المؤرخ في ***2*** جوان ***1966*** المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة " أن كل تقصير في الواجبات المهنية و كل مس بالطاعة قصد و كل خطأ يرتكبه الموظف في ممارسة مهامه أو أثناء ها يعرضه إلى عقوبة تأديبية دون الإخلال عند اللزوم بتطبيق قانون العقوبات " [4] و جهل أفراد المؤسسة بمستوى و حدود مسؤولياتهم

1 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز. المرجع نفسه .ص298
2 عدون ،ناصر دادي .المرجع نفسه .ص 216
3 قانون رقم 78-12. المرجع نفسه
4 الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 صفر عام 1486 الموافق لـ 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ، **<u>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية</u>** ، الصادرة في 2 جوان 1966 العدد 46

يتسبب بالفوضى العارمة و النزاعات نتيجة تداخل الاختصاصات و التهرب من المسؤولية .

و من خلال تطبيق هذا المبدأ سيستلزم جميع أفراد المؤسسة بالقيام بالمهام الموكلة لهم مع قبول المحاسبة عليها و ذلك ما يؤدي إلى :

- ✓ تسهيل الرقابة
- ✓ القضاء على الاتكال و الاعتماد على الغير .
- ✓ سهولة منح العقوبة لمن يستحق و تحفيز من يستحق .

فالمسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام الملائمة لإمكاناته، طاقاته ، قدراته خبراته و مؤهلاته التي يكلف بأدائها نظرا للمنصب الذي يشغله في المؤسسة .

*** مبدأ السلطة :** يعرف هاربرت سيمون ***Herbert Simon*** السلطة بأنها قوة صنع القرارات التي توجه أعمال الآخرين ، و هي العلاقة القائمة بين شخصين أحدهما أعلى من الآخر فالأعلى يصنع القرار مع توقع طاعة الثاني له بل أن الثاني يتوقع بطبيعته صنع و صدور قرار من الأول و يتهيأ لتنفيذه و هكذا أي أن العلاقة بينهما تمثل نموذجا سلوكيا داخل التنظيم الإداري[1] فالسلطة إذا هي قيام الإطارات الإدارية و المشرفين في إتخاد الإجراءات و إعطاء الأوامر و اتخاد القرارات المختلفة لحسن سير و إدارة المؤسسة. و سلطة التصرف و اتخاد القرارات الإستراتيجية التي تتناول حياة و تطوير المؤسسة سوناطراك توكل إلى مجلس إدارة المؤسسة و التي يترأسها السيد الرئيس المدير العام للمؤسسة أما السلطات الأخرى المتعلقة بالإدارة و التسيير التوجيه سواء على المدى المتوسط أو اليومي في المؤسسة فتوكل إلى هيئات إدارية و إشرافية كالمدير التنفيذي للموارد البشرية المدير التنفيذي للمالية .....الخ

حيث يستمد مجلس الإدارة سلطته من الجمعية العمومية و هو بدوره يفوض سلطته المتابعة و التنفيذ اليومي للمدير العام للمؤسسة الذي يكلف عدد من نوابه و المشرفين بجزء من سلطته كل حسب موضوعه و دوره و مجال تخصصه في المؤسسة ، و لهذا يمكننا أن نجد ثلاث أنواع من السلطة على مستوى المؤسسة :

1Herbert,simon. Ibid .p.p.123.124

- **ساطة تنفيذية :** تعتبر الآراء و الأوامر الصادرة من أعلى المنظمة إلى أسفلها عبر هذه القناة التنظيمية واجبة التنفيذ [1].

- **السلطة الوظيفية:** السلطة الوظيفية فهي مبدئيا سلطته آمرة لكنها جزئية و محدودة في نطاق تخصص الشخص الذي يتمتع بها[2].

- **السلطة الاستشارية:** يتصل هتذا النـوع مـن السلطـة بتحضير التوصيات و اقتراحات الاستشاريين في المنظمة و لا يستطيع صاحب هذه السلطة المعنوية أن يلزم الآخرين بتنفيذ توصياته أو اقتراحاته لذلك يطلق على هذا النوع تجاوزا لفظ سلطة[3] ، وهنا يمكننا أن نميز بين نوعين من السلطة:

  - ✓ **سلطة الكفاءة :** تنشا من خلال قيام الفرد باكتساب على مر السنوات معارف تطبيقية و نظرية تتعلق بمجال عمله و التي ينقلها إلى المرؤوسين و هو في هذه الحالة يصدر القرارات و الأوامر إنما يوجه الملاحظات التوصيات في مجاله و في إطار صلاحياته .
  - ✓ **سلطة الإقناع :** تنشأ من خلال تمتع الفرد باحترام مطلق من طرف المرؤوسين للسلطة التي يمتلكها ، بمعنى أنه يملك القدرة على جعل الآخرين ينفذون المهام كما يريد هو . [4]

و عموما يمكننا القول بان القانون الذي يمنح السيد الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك سلطة إتخاذ القرار و إصدار الأوامر هو نفسه القانون الذي يضع حدود لهذه السلطة حيث أنه حسب القانون رقم ***88-04*** المعدل و المتمم للأمر رقم ***75-59*** المؤرخ في ***26*** سبتمبر ***1975*** المتضمن القانون التجاري و الذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية و في المادة ***16*** : تخول للمدير العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية في حدود القانون الأساسي: ممارسة السلطة السامية على جميع عمال المؤسسة الاقتصادية مع مراعاة الأحكام القانونية المعمول بها [5].

---

1 لعويسات ، جمال الدين .المرجع نفسه. ص 98
2 عدون ، ناصر دادي . المرجع نفسه. ص 221
3ساعاتي ، أمين . المرجع نفسه. ص 145
4 Simon, Pierre.Ibid.p6
5 القانون رقم 88-04 المؤرخ في الموافق ل12 جانفي 1988 المعدل و المتمم للأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري والذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، الصادرة في14جانفي1988،ع2

و حسب القانون الأساسي لمؤسسة سوناطراك يمارس المدير العام سلطاته بمعاونة مجلس الإدارة و تحت مراقبة الجمعية العامة للمؤسسة الذي يمكنه أن يخوله سلطات أخرى و يمنحه التفويض الضروري لسير المؤسسة .

* **مبدأ وحدة القيادة و الرئاسة و الأمر** : لا يعني هذا المبدأ أن تنحصر كل السلطات في المنظمة في فرد واحد أي إتباع أسلوب التركيز في السلطة "إنما يعني هذا المبدأ تحديد رئيس إداري واحد لكل مجموعة من المرؤوسين يتلقون منه الأوامر و يصبح هو مسؤولا عن توجيه العمل بالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون تحت إمرته"[1] ووحدة القيادة تعني توحيد مصادر الأمر و التوجيهات .

فحسب المادة *31* القانون التجاري والذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية - المذكور أعلاه - وبناءا على قاعدة وحدة الإدارة يشرف بصفة شخصية و حسب الحالة على المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية المدير العام أو المسير أو المسيرين. ولهذا يشرف على المؤسسة حسب القانون الأساسي التأسيسي للشركة سوناطراك رئيس مدير عام يتولى تسيير و تنشيط وظائف الشركة و هذا بموجب مرسوم أو طبقا للمادة *11/3* من قوانين الشركة و يتم تعيينه بقرار صادر عن الجمعية العامة للمؤسسة المشكلة من :[2]

- وزير الطاقة و المناجم رئيس .
- وزير المالية عضو .
- مندوب التخطيط عضو .
- محافظ بنك الجزائر عضو .
- ممثل لرئاسة الجمهورية عضو.

و وحدة القيادة بهذا المعنى أمر مطلوب بالنسبة لجميع الرؤساء الإداريين في مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم فالرئيس هو الذي يدير المصلحة التي يشرف عليها و يقوم بتوجيه الرقابة و إصدار القرارات لضمان سيرورة العمل . و من خلال اعتماد هذا المبدأ سيسود التنظيم في الإدارة و تتلاشى الفوضى نظـرا لوحـدة الوجهة

1 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز .المرجع نفسه ص 246

2 Sonatrach : rapport annuel 2006.Ibid

فالعامل يتعذر عليه أداء واجبه إذا تلقى أوامر من أكثر من جهة خاصة إذا تعارضت و اختلفت وجهات النظر فمن المؤكد أن السفينة التي لها ربانان ستغرق .

*** مبدأ تدرج السلطة الإدارية:**

إن أي تنظيم كبير الحجم عاما أو خاصا يجب أن يشكل في قالب هرمي أو تدرجي ( ويسمى هذا النظام في القانون الإداري بنظام السلم الإداري ) يوزع فيه السلطات و المسؤوليات على درجات مختلفة بحيث تنساب هذه السلطات و المسؤوليات داخل التنظيم من أعلى هابطة إلى أسفل [1]..ويعتبر هذا التدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل أهم المقومات و الركائز الأساسية لنجاح و فاعلية أي تنظيم إذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسي الذي يستند إلى تدرج السلطة ، السيطرة الكاملة على انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف المنشودة.

فمن أهم خصائص المنظمات أنها كالكائن الحي تنمو و تتطور و تكبر فهي إذا تتغير لدى فإنه من الطبيعي (أن التنظيم أسلوب التنظيم المعتمد في الثمانينات ) طريقة التنظيم التي اعتمدت عليها مؤسسة سوناطراك في بداياتها تختلف عن أسلوبها في الثمانينات و أكيد أن أسلوبها اليوم يختلف كل الاختلاف عن ما مضى ففي كل مرة تفكر فيها مؤسسة سوناطراك بإعادة تنظيمها يكون السبب هو :

- ✓ استمرار نمو المؤسسة عملاق الصناعة البترولية في الجزائر و أفريقيا و من أكبر و أضخم الشركات البترولية في العالم .
- ✓ تطوير أهدافها بما يتوافق مع التخطيط للسيطرة على السوق الدولية للمحروقات و اعتماد التكنولوجيا الجديدة .
- ✓ الرغبة في زيادة الكفاءة الإدارية

و في هذا الإطار تم استحداث مؤخرا مديرية الصحة و السلامة و البيئة إيمانا منها بأن التقليل من الأخطار المختلفة سيساهم في تقليل من الخسائر و تزيد من كميات الإنتاج و في هذا الإطار نشير إلى أن إعادة التنظيم لا تعني إطلاقـا عـدم صلاحيـة

1شيحا ، ابراهيم عبد العزيز. المرجع نفسه ص 234

التنظيـم السابق إنما عملية التنظيم يجب أن ينظر إليها كعملية دائمة مستمرة لمواجهة التطورات و زيادة الفعاليات و كل التنظيمات لابد أن يعاد النظر فيها مع الوقت و مع ذلك يجب تجنب القيام بعملية التغيير هذه فقط من أجل التغيير أو لأن الطاقم الإداري القيادي قد تم تغييره أي أن دوافع التغيير يجب أن تكون قوية و مبررة و لفائدة المؤسسة .

و إلى جانب المبادئ الأخرى نأتي على ذكر مبدأين أساسيين نرى بأنه يجب أن لا يغفل عنهما عندما نريد تنظيم المؤسسة و هما:

- مبدأ ديناميكية التنظيم مبدأ مرونته و عدم جموده .
- مبدأ التنظيم حول الوظائف و ليس حول الأشخاص .

فالتنظيم يتعلق بتحديد و تشكيل وظائف المؤسسة التي هي نظام مفتوح يتأثر بالمحيط الخارجي المباشر و غير المباشر و كذلك بالبيئة الداخلية و لهذا يجب أن يكون التنظيم ديناميكي مرن يسمح بالتغير التوسع و التطوير .

### 3.2.2. عناصر التنظيم :

بعد أن تحدثنا في العنصر السابق عن فكرة عامة عن أهم المبادئ التي يجب الأخذ بها عند القيام بعملية التنظيم الإداري من خلال تعرفنا على عناصره و المتمثلة في :

#### 1.3.2.2. تحديد الوظائف و الموظفين:

إن وجود المؤسسة و استمرارها يعتمد على سعيها المتواصل لتحقيق الأهداف المسطرة سابقا فمؤسسة سوناطراك مثلا عند إنشائها في ***1963*** كانت مهمتها الأساسية هي تسويق و نقل المحروقات لدى اقتصرت نشاطاتها وقت ذاك على عمليات التسويق و النقل لكن إن اتساع صلاحياتها سنة ***1996*** و السنوات التي بعدها و إعادة الهيكلة أصبحت الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و استغلال و تحويل و نقل و تسويق المحروقات و مشتقاتها و من خلال تعدد أهدافها تعددت مهامها و نشاطاتها فأصبحت مهامها هي البحث التنقيب، الاستغلال ، تحويل ، النقل بالأنابيب و التسويق .

و من هنا ظهرت وظائف جديدة بالمؤسسة لم تكن موجودة عند نشأتها فتنظيم أي مؤسسة يقوم على تحديد وظائف الموجودة بها.

و لهذا تعتبر الوظيفة أهم عنصر في الإدارة فعمل كل فرد مخطط له مسبقا بواسطة الإدارة و في معظم الأحيان يتسلم العامل تعليمات شفهية أو مكتوبة تشرح له بالتفصيل العمل المطلوب منه و لهذا يتم تصنيف المناصب في المؤسسة و توزيعها على العمال وفقا لقدراتهم العقلية و البدنية و إمكانياتهم و مستوياتهم .

و مؤسسة سوناطراك بحكم حجمها و طبيعة نشاطها و مكانتها في السوق المحلية و الدولية تشترط للتوظيف مؤهلات خاصة ، مهارات عالية ، مستويات تعليمية و خبرات تتناسب مع حجم الشركة من جهة ، و مع طبيعة ، نوعية المهام و المسؤوليات التي يستولونها من جهة أخرى وتتطلب عملية تحديد الوظائف مايلي:

**أ. تعيين الوظائف و توصيفها :**يقصد بتوصيف الوظائف وصف كل وظيفة وصفا تحليليا يشمل على الاسم الذي يدل عليها المؤهلات اللازمة لشغلها كالمهارات الفنية ،التعلم الخبرة النوعية أو الزمنية ، أما تعيين الوظائف فيقصد به تحديد أنواعها و عددها، مستوياتها و كذلك توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتمويلها و دفع المرئيات لشاغلها [1] فالوظائف المطلوبة في مؤسسة سوناطراك مثلا:

- ✓ **المهندسين**: الإستثمار و تطوير المحروقات ، تحويل المحروقات ، التنقيب هندسة الخزانات
- ✓ **الإداريين :** الموظفين الإداريين ،المالية،الشؤون القانونية، مدققي حسابات
- ✓ **عمال مهنيين:** عمال الحفر،عمال التنقيب ، سائقي الشاحنات

**ب. شغل الوظائف:** و يقصد به تعيين الأفراد الذين يشغلون الوظائف التي تم توصيفها و تعيينها ،و تختلف طرق التوظيف من مؤسسة إلى أخرى و من نشاط إلى آخر فقد تتطلب النشاطات الإدارية وجود موظفين دائمين لهم مستوى تعليمي معين ومهارات في التسيير أو الإدارة تمكنهم من أداء عملهم الإداري على أحسن وجه في حين عمليات الحفر ، التنقيب تعتمد على موظفين غير دائمين و يملكون قدرات بدنية

1الطماوي ، سليمان . المرجع نفسه .ص 217

و تكوين تقني أو فني تمكنهم من القيام بأعمال الحفر والتنقيب و التوظيف يتم اعتمادا على عدة طرق : كالتعيين ، الترفيه ، المسابقات : التوظيف على أساس الاختبار أو على أساس الشهادة و قد يتم تعيين الموظف في منصب ما لخبرته النوعية أو الزمنية لكفاءاته التقنية ، الفنية أو التخصصية ...

### 2.3.2.2. تكوين الوحدات الإدارية :

بعد أن حددنا أهدافنا و على أثرها مهامنا و تعرفنا على نشاطات مؤسستنا و التي من خلالها قمنا بتوصيف و تعيين الوظائف الضرورية للقيام بهذه النشاطات كما قمنا بتحديد و تعيين من سيتولى القيام بهذه الوظائف علينا الآن أن نقوم بجمع الوظائف المتناسقة لنشكل من خلالها وحدات إدارية و هذا وفقا لمقتضيات التخصص و تقسيم العمل و يجري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات الإدارية لسببين رئيسيين هما :[1]

- ✓ إعطاء المنظمة فرصة للنمو و الاتساع و ذلك دون التعرض للمشاكل و القيود التي يصنعها مفهوم نطاق الإشراف على مثل هذا الاتساع .
- ✓ الاستفادة القصوى من تطبيق مبدأ التخصص و ذلك بحصر الأمور المتعلقة بكل وجه من أوجه النشاط في وحدة إدارية منفصلة .

فمثلا في مؤسسة سوناطراك تم جمع وظائف في ثلاث وحدات إدارية هي: المديرية العامة ،الهيئات العملية ،الهيئات الوظيفية و كل هيئة تقوم بمجموعة معينة من النشاطات فالهيئات العملية مثلا تضم :

- **نشاط المنبع** : الذي يجمع عمليات البحث التنقيب الإنتاج المرتبطة بحقول المحروقات .[2]

- **نشاط المصب**: الذي يشمل نشاطات تحويل المحروقات ضمن خمس مهن أساسية تمييع الغاز الطبيعي و فصل غاز البترول المميع ،التكرير البتروكيمياء الغازات الصناعية (هليوم أزوت) [3]

1 لعويسات ، جمال الدين. المرجع نفسه ، ص 69 .

2 activites-aval [on line] page visité le:03/03/2008 disponible sur **http://www.sonatrach-dz.com/activites-aval.htm**

3 Activites-Amont [on line] page visité le:03/03/2008 disponible sur **http://www.sonatrach-dz.com/activites-amont.htm**

- **نشاط النقل عبر الأنابيب:** الذي يرتبط بإيصال المحروقات من بترول و غاز و مكثفات نحو المرافئ البترولية و مناطق التخزين و بلدان التصدير.[1]
- **نشاط التسويق:** يتمثل في النشاط التجاري للمؤسسة و هو مجموع العمليات المتعلقـة بالتصديـر ، تسويـق المحروقـات السائلة و الغازية للأسواق الداخلية و الخارجية للمحروقات [2]
- **المجمع الدولي:** مجموع النشاطات الدولية، أعمال التعاون الدولية للمجمع، النشاطات العملية الدولية [3]

و تختلف أسس تكوين الوحدات الإدارية من تنظيم إداري إلى آخر و من مؤسسة إلى أخرى كما تتنوع الوحدات الإدارية التي تتكون منها أي منظمة إلى عدة أنـواع بحسب مساهمـة النشـاط الـذي تقوم بـه هذه الوحدات في تحقيق أهدافها و بمجرد تكوين هذه الوحدات الإدارية تصبح هي بدورها بنية أساسية في تكوين الجهاز الإداري المطلوبة فمنها تتكون الأقسام،الإدارات المصالح و المديريات في المؤسسة ككل .

وعند القيام بعملية تشكيل الوحدات الإدارية يجب مراعاة العناصر التالية:

- ✓ الإحتياجات الفعلية للمؤسسة .
- ✓ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .
- ✓ القيود التي تفرضها بيئة عمل المؤسسة .

وهناك عدد من الأسس و المعايير التي يتم على أساسها تقسيم الوحدات الإدارية للمؤسسة و أهمها [4] : الوظائف ،العمليات التقنية ،نوع المنتجات أو الأسواق التوسيع الجغرافي ، البرامج و المشاريع ، و يمكن للمنظمة أن يقع اختيارها على أحد هذه المعايير أو الاعتماد على مجموعة منها.و أهم المعايير التي اتبعتها سوناطراك في تقسيم الوحدات الإدارية بالتالي تحديد شكل الخريطة التنظيمية لها.

---

1_Activites-Canal Transport [on line] page visité le:03/03/2008 disponible sur **http://www.sonatrach-dz.com/activites-transport.htm**

2 activites-commerces [on line] page visité le:03/03/2008 disponible sur **http://www.sonatrach-dz.com/activites-commerc.htm**

3 Sonatrach : rapport annuel 2006.Ibid.

4 Yves- Fréderic,Livain. Ibid.p 99

**أ .التقسيم على أساس الوظيفة :** هنا يتم تقسيم الوحدات الإدارية على أساس تجميع كافة الأعمال و النشاطات المتشابهة من حيث طبيعتها لتكون من اختصاص وحدة إدارية واحدة فهو يعتمد أساسا مبدأ تقسيم العمل[1] التخصص و مثال ذلك :

- تجميع كل ما يتعلق بعمليات البحث ، التنقيب، الإنتاج في نشاط المنبع .
- تجمع كل ما يتعلق بتحويل المحروقات التمييع، التكرير، تصفية و تنقية، البتر وكيمياء في نشاط المصب .
- تجميع كل ما يتعلق باستغلال منشآت النقل للمحروقات عبر الأنابيب للمخازن أو إلى أماكن التصدير، أو التخزين بنشاط النقل عبر الأنابيب
- تجميع كل ما يتعلق بعمليات التسويق الداخلية و الخارجية للمحروقات في نشاط التسويق .

**ب.التقسيم على أساس الإنتاج :** يتصل هذا النوع من التقسيم بالمؤسسات ذات الأحجام الكبيرة التي تنمو و تزداد و أين المنتجات و الأسواق المتشبعة ، و هذا التقسيم يهدف إلى عيادة الوحدات المتميزة الموجهة نحو منتج أو سوق أو ميدان نشاط إستراتيجي كل وحدة من هذه الوحدات تملك على العموم نوع من الاستقلالية[2] فهو إذن يعتمد هذا التقسيم على أساس ناتج النشاط أو تمرته و مثال ذلك تقسيم مؤسسة سوناطراك نشاطات المصب الذي يعتمد على نشاطات تحويل المحروقات و هذا النشاط يتكون من الميادين العملية التالية : تمييع الغاز الطبيعي ، تنقية و تصفية البترول، البتروكيمياء فنشاط هذه الوحدات الصناعية مماثل من حيث أنها عمليات تحويل المحروقات لكن ناتجها يختلف فمن مركبات تمييع الغاز الطبيعي نحصل على الغاز الطبيعي المميع ، غاز البترول المميع ، من مركبات تكرير البترول نحصل على البترول الخام و غاز البترول المميع ، و مركبات البتروكيمياء نحصل على المنتجات المكررة ، البنزين ، المازوت ن زيت الوقود ...الخ

**ج.التقسيم على أساس العملاء :** مع سيادة المفهوم التسويقي في المنظمات التجارية و مع اتساع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بصفة عامة ، فإن العملاء

1شيحا ، إبراهيم عبد العزيز. المرجع نفسه. ص .205

2 Yves- Fréderic,Livain .Ibid p95

الذين تتعامل معهم المنظمة أصبحوا يأخذون جزءا كبيرا من اهتمامات الإدارة العليا في كل المنظمات بدون استثناء ، فنجد في مؤسسة سوناطراك مثلا:

- ✓ إدارة تنسيق المجموعة للنشاطات المركزية الخاصة بالمجموعة .
- ✓ إدارة تنسيق المجموعة للنشاطات الدولية

و لقد اختارت مؤسسة سوناطراك هذا الأسلوب في تقسيم الوحدات الإدارية لأنه يتناسب مع ظروف البيئة الداخلية و الخارجية التي تواجهها .

### 3.3.2.2. أنواع الوحدات الإدارية :

وفقا لمبدأ التخصصية و تقسيم العمل وعلى أساس مبدأ السلطة تتدرج السلطة الإدارية على أساس مبدأ تسلسل القيادات داخل المنظمة تفويض السلطة و التحديد الوظيفي إلى :

**أ .الوحدات الرئيسية الوظيفية:** و هي الجهات التي يناط بها تنفيذ المهام الملقاة على عاتق السلطة التنفيذية و تمثل في مجلس الإدارة المجموعة تحت قيادة السيد رئيس المدير العام .

**ب. الوحدات الفنية المساعدة :** و هي وحدات متخصصة يعهد إليها بإنجاز أعمال دقيقة في تخصصها تكون أقدر على إنجاز ما يعهد إليها من مهام بدرجة أكبر من الوحدات الرئيسية بحيث تتفرغ هذه الأخيرة لنشاطها الرئيسي[1] و تتمثل في:

- ✓ إدارات تنسيق المجموعة (للموارد البشرية ، المالية، الإستراتيجية للتخطيط والاقتصاد ، للنشاطات المركزية، للنشاطات الدولية)
- ✓ الإدارات المركزيـة ( القانونية ، لتدقيق الحسابات ، للصحة و السلامة و البيئة للتنسيق الفني و التطوير) [2]

**ج .الوحدات الاستشارية :**بسبب اتساع نشاط الإدارة و زيادة المشاكل الإدارية و تعقدها لجأت الإدارة على إنشاء وحدات استشارية تعاون الوحدات التنفيذية الرئيسية في أداء مهامها و تختص الوحدات الاستشارية بالإعداد و التحضيـر و البحث و إسداء

1ساعاتي ، أمين. المرجع نفسه .ص. 121

2 Presentation de sonatrach [on line] page visité le: 11/03/2008 disponible sur **http://www.sonatrach-dz.com/presentation.htm**

النصح للوحدات التنفيذية بغرض مساعدتها في القيام بمسؤولياتها فهي بمثابة الساعد الأيمن للوحدات التنفيذية الرئيسية .

و تتجلى هذه الوحدات في صورة المديرين العامين المساعدين للسيد المدير العام كل واحد مهما مكاف بمسؤولية في مجال اختصاصه يختلف عن الآخر .

كما يساعد المدير في مهامه أيضا لجنتان للتوجيه و الفحص ،مجلس المديرية اللجنة التنفيذية ويشرف الخبير المساعد على التسيير الإداري لعقود البيع مع الشركاء ومتابعة المظاهر التجارية للعقود .[1]

### 4.3.2.2. الهيكل التنظيمي:

و يجب أن تكلل عملية التنظيم هذه بتصميم هيكل للمؤسسة الذي يعتبر الإطار الذي يبين حدود المنظمة الرسمية و التي تعمل فيها المؤسسة ،و عادة يمكن تصوير هذا الهيكل في شكل خريطة تنظيمية [2] . تبين الوحدات التنظيمية ( الإدارات المصالح ) و الوظائف ، الاختصاصات الموجودة و توضح خطوط السلطة ، المسؤولية و العلاقة بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة .

لقد تم إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك على أساس التقسيم القطاعي و على شكل خريطة هرمية رأسية ،حيث قام السيد المدير العام لشركة سوناطراك في *2001/12/10* بإمضاء القرار الذي يحدد المخطط التنظيمي للهيئة الكلية لسوناطراك و لقد كانت مبادئ التنظيم و منطقيات الوظائف هي أساس هذا المخطط الذي ينظم مجموعة سوناطراك حول مهامها مع تدعيم قدرات المديرية العامة فيما يتعلق بإعداد الإستراتيجيات و السياسات حيث تدعم اللامركزية الفعلية و تبسيط العمل . [3]

و عرف هذا التنظيم عدة تعديلات كان آخرها في *30* جانفي *2006*من خلال التوقيع على القرار رقم *(BA24)A001* المتعلق بالمخطط التنظيمي الجديد للهيئة الكلية لسوناطراك التي توسعت كثيرا نتيجة لضخامة نشاطات و مهام المؤسسة . و لقد اعتمد هذا المقرر على المبادئ التنظيمية و الوظيفية التي كانت القواعد التي على أساسها

---

1obcit

2عامر ، سعد يس. علي ، محمد عبد الوهاب .المرجع نفسه . ص 51.

3 Presentation de sonatrach .Ibid

وضع القرار الداخلي لسنة ***2001*** و كذلك القرار الداخلي لسنة ***2002*** المتعلقين بالمخطط البياني للهيكل التنظيمي للهيئة الكلية لسوناطراك [1]. و قد كانت تلك المخططات تتناسب في المراحل الأولية مع التطورات العامة و تكيف سوناطراك مع التغيرات الحاصلة في قطاع الطاقة و المناجم و دخول الجزائر في اقتصاد السوق و تطورات العولمة .

*** أهداف المخطط التنظيمي لسونا طراك :**

يهدف المخطط التنظيمي و الوظيفي للهيئة الكلية لسونا طراك إلى :[2]

- تدعيم دور المديرية العامة في التنسيق و القيادة و إدارة المجموعة.
- تحديد عدد مراكز القرار و تخفيض تشكيلة المرؤوسين التابعين للرئيس المدير العام .
- السماح للامركزية أن تدعم بالسلطات و المسؤوليات .
- ضمـان رؤيـة دقيقة و دائمة و موثوقة على جميع نشاطات المجموعة و وظائفها و تطوير مراكز تكلفتها .
- تدعيم بطريقة واضحة وظيفة الموارد البشرية للمجموعة.
- إعطاء الأولوية للنشاطات العملية و تأمين الدعم للوحدات الوظيفية للعمليات و تطوير تقاسم الموارد.
- ضمان نجاعة و شفافية و انسياب المعلومات الضرورية بفعالية في كل مجموعة .

*** عرض للمخطط التنظيمي و العملي للهيكل العام لسوناطراك :**[3]

يتموقع المخطط التنظيمي للهيئة العامة لمؤسسة سوناطراك حول :

**أ .المديرية العامة** هي منظمة كما يلي :

- ✓ **رئيس مدير عام** :يتولى تسيير و تنشيط وظائف الشركة و هذا بموجب مرسوم أو طبقا للمادة ***11/3*** من قوانين سوناطراك .

---

1Obcit
2 ibid .

3 أنظر الملحق رقم 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك .ص

- ✓ **اللجنة التنفيذية :** تتألف من مساعد الأمين العام للرئيس المدير العام في مهام متابعة وترابط إدارة المجموعة.
- ✓ **لجنة التوجيه و الفحص :** مهمته إعطاء الدعم اللازم لأعمال الأجهزة الاجتماعية للمؤسسة
- ✓ **مصلحة أمن المؤسسة الداخلي :**أمن وحماية المنشأت

**ب.الهيئات العملية :** وهي مرتبة و منظمة في إطار نشاطات المؤسسة حيث تتولى هيئة تنظيم مهمتها و تطوير حقيبتها على المستوى المحلي و الدولي و يتعلق الأمر بـ :

- ✓ **نشاط المنبع:**يوجد هذا النشاط تحت سلطة نائب الرئيس، يشمل مختلف نشاطات المؤسسة المتعلقة بالتنقيب ، البحث ، استغلال حقول الطاقة .
- ✓ **نشاط المصب** : يوجد تحت سلطة نائب الرئيس المكلف بإعداد و تحضير و تطبيق سياسات و استراتيجيات التطوير و الاستغلال النشاط ألبعدي البترولي والغازي ويتكون:(تمييع الغازالطبيعي،تنقية وتصفية البترول البتروكيمياء) .
- ✓ **نشاط النقل عن طريق الأنابيب:** نشاط النقل عن طريق الأنابيب موضوعة تحت سلطة النائب المكلف بإعداد و تطبيق السياسات و الإستراتيجيات الخاصة بنقل المحروقات يتكون من الميادين التالية:استغلال منشآت النقل للمحروقات و الوضع الميناني، الإمداد و دراسات التطوير.
- ✓ **النشاط التسويقي :** نشاط تجاري موضوع تحت سلطة نائب الرئيس مكلف بإعداد و تطبيق السياسات و استراتيجيات خاصة بالتسويق الداخلي و الخارجي للمحروقات .
- ✓ **النشاطات الخارجية :** سوناطراك المجمع الدولي مكلف بإعداد و تطبيق الإستراتيجيات الخاصة بالتطوير و التوسيع للنشاطات الدولية والمجمع الدولي يضمن النشاطات التالية :متابعة أعمال التعاون الدولية للمجمع ،دعم النشاطات العملية أين التطوير يكون حولي ،تسيير المحفظة و الشراكة.

**ج-الهيئات الوظيفية:** تقوم بإعداد و السهر على تطبيق سياسات و استراتيجيات المجموعة و تقوم بتزويد بالخبرات و الدعم الضروري للهيئات العملية للمجموعة تتكون من مديريات تنسيقية وإدارات مركزية:

**ج.1. المديريات تنسيقية للمجموعة:** توجد بمؤسسة سوناطراك خمس (*05*) مديريات تنسيقية هي :

- **المديرية التنسيفية للموارد البشرية** :موضوعة تحت سلطة المدير التنفيذي للموارد البشرية وهي تضمن الوظائف التالية (الموارد البشرية،التكوين)
- **المديرية التنسيقية للمالية** :موضوعة تحت سلطة المدير العام التنفيذي للمالية ،تقوم بالوظائف التالية :
- **المديرية التنسيقية لإستراتيجية التخطيط و الاقتصاد** :موضوعة تحت سلطة المديرة التنفيذية لإستراتيجية التخطيط و الاقتصاد مكاف بإعداد وتحضير إستراتيجية التطور في الأجل المتوسط و الطويل و تقوم بالوظائف التالية : التخطيط دراسات اقتصادية....
- **المديرية التنسيقية للنشاطات المركزية**: موضوعة تحت سلطة المدير التنفيذي للنشاطات المركزية مكاف بتحضير السياسات و الإستراتيجيات الخاصة بالتسيير المنطقي و القياسي و العقلاني للوسائل .
- **إدارة تنسيق المجموعة للنشاطات الدولية :** تقوم بمتابعة أعمال التعاون الدولية للمجمع ، دعم النشاطات العملية أين التطوير يكون حولي ،تسيير المحفظة ، الشراكة

**ج.2. الإدارات المركزيـــة**: توجـد بمؤسسـة سونـاطراك أربـــع (*04*) إدارات مـركزية هـي:

- **الإدارة المركزية القانونية:** موضوعة سلطة المدير المركزي القانوني مكاف بإعداد و التوفيق بين الوسائل القانونية و مراقبة تطبيقاتها و من أهم وظائفها: معالجة مجموع القضايا الدولية و الداخلية لأوامر تسويقية و مجموع قضايا المركز إنشاء مخزن قانوني دولي.

- **الإدارة المركزية لتدقيق الحسابات:** موضوعة تحت سلطة المدير المركزي لتدقيق الحسابات مكلف بإعداد السياسات المتعلقة بالمراجعة و المراقبة التطبيقية

- **الإدارة المركزية للصحة و السلامة و البيئة:** موضوعة تحت سلطة المدير المركزي للصحة و السلامة و البيئة المكلف بإعداد السياسات الخاصة بالمحيط الأمن و نوع الحياة و من أهم وظائفها، أمن المنشآت و العمال حماية البيئة و المحيط ، التقليل من الأخطار و الحوادث و أضرارها.

- **الإدارة المركزية التقني و التطوير** :موضوعة تحت سلطة المدير المركزي التقني مكلف بإعداد السياسات المتعلقة بالتنسيق التقني و عمليات التطوير الخاصة بالمجموعة.

و مع إتمام الهيئات الخاصة بالهيئة الكلية للمجموعة أعدت سوناطراك بعدئذ نظام مبسط و منسجم من خلال عقلنة مراكز إتخاد القرارات العملية و الإستراتيجية من أجل التسيير الحسن و ضمان انسياب المعلومات .

والملحق رقم*4*: يتضمن الهيكل التنظيمي والعلمي لمسميات مجمع سوناطراك لسنوات ***2005،2006،2007*** و من خلال هذا التنظيم ستتمكن سوناطراك من استعمال بصفة فعالة كفاءاتها البشرية و الموارد المالية التي بحوزتها و استغلالها بأحسن طريقة يمكن أن تضمن تطوير سبل التكيف مع المتغيرات الكبرى التي تحدث على المستوى الوطني و الدولي .

### 4.2.2. أهمية التنظيم :

من المعروف أن التنظيم يساهم في توفير الجهد، الوقت و التكاليف و لهذا تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها أحجامها و أشكالها إلى الاعتماد على مبادئ التنظيم في إدارة و تسيير شؤونها المختلفة ، فالتنظيم يساعد المؤسسة على تطبيق مبدأ التخصص و تقسيم العمل و هذا أمر ضروري للقضاء على التكرار و الازدواجية ،كما أن وحدة القيادة تؤدي إلى تخفيف حدة النزاعات تصارع الأدوار و الصراع التنظيمي.

و يستمد التنظيـم فاعليته و جودته من حسن تشكيل بين الوحدات الإدارية و التوزيع الجيد للأعمال في داخل كل وحدة.

و يضمن التنظيم الجيد كذلك سهولة عملية الاتصال و تدفق و انسياب المعلومات من المستويات العليا إلى الدنيا و العكس بسرعة فائقة و دون عراقيل ،كما يضمن أيضا تحديد المسؤوليات و هذا ما سيدفع كل فرد من أفراد المؤسسة إلى القيام بالمهام الموكلة له على أفضل وجه لا لشيء إلا لأنه مسؤول عن كل أعمالها و لهذا يقوم برقابة ذاتية على ما يقوم به . فمن أهم خصائص المنظمات أنها الكائن الحي تنمو و تتطور و تكبر فهي إذا تتغير لدى فإنه من الطبيعي طريقة التنظيم التي اعتمدت عليها مؤسسة سوناطراك في بداياتها تختلف عن أسلوبها في الثمانينات و أكيد أن أسلوبها اليوم يختلف كل الاختلاف عن ما مضى ، ففي كل مرة تفكر فيها مؤسسة سوناطراك بإعادة تنظيمها سيكون ذلك لعدة أسباب أهمها :

- ✓ الاستمرار في النمو حيث أصبحت المؤسسة عملاق الصناعة البترولية في الجزائر و إفريقيا و من أكبر و أضخم الشركات البترولية في العالم وهي تعمل جاهدة وللمحافظة على هذه المكانة المرموقة
- ✓ لتطوير أهدافها بما يتوافق مع خطط المؤسسة للسيطرة على السوق الدولية للمحروقات و مع اعتماد ها على التكنولوجيا الحديثة .
- ✓ الرغبة في زيادة الكفاءة الإدارية و في هذا الإطار تم استحداث مؤخرا مديرية الصحة و السلامة و البيئة إيمانا منها بأن التقليل من الأخطار المختلفة يساهم في تقليل الخسائر و تزيد من كميات الإنتاج.

و في هذا الإطار نشير إلى أن إعادة التنظيم لا تعني إطلاقا عدم صلاحية التنظيم السابق إنما عملية التنظيم يجب أن ينظر إليها كعملية دائمة مستمرة لمواجهة التطورات و زيادة الفعاليات و كل التنظيمات لا بد أن يعاد النظر فيها مع الوقت .

و مع ذلك يجب تجنب القيام بعملية التغيير هذه فقط من اجل التغيير أو لأن الطاقم الإداري القيادي قد تم تغييره أي أن دوافع التغيير يجب أن تكون قوية و مبررة و لفائدة المؤسسة.

بناءا على ما سبق يمكننا أن نخلص إلى أن التنظيم هو حصر الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة و تقسيمها إلى اختصاصات للأفراد و الأقسام و الإدارات و تحديد و توزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤولياتها و وضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكن أعضاء المؤسسة من العمل في انسجام و تعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة .

و يتم توصيفه من خلال الهيكل التنظيمي الذي يأخذ عدة أشكال بحيث لا يمكن أن نحكم على شكل دون الآخر بأنه التنظيم الأمثل كما أننا خلصنا إلى أن التنظيم لا يعتبر هدفا في حد ذاته و إنما يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التي تم التخطيط لها سابقا ، فالتنظيم وظيفة إدارية هامة كلما تميزت بالكفاءة كلما حققت المؤسسة أهدافها و صعب عليها الاستغناء عنه .

## 3.2. التوجيه :

لقد توصلنا في معرض حديثنا من خلال المباحث السابقة إلى أنه يجب أن تكون للمؤسسة خطة واضحة للأهداف التي تريد تحقيقها فتقوم بتقسيم الأعمال و النشاطات و تحديد المهام و المسؤوليات و إقامة العلاقات التنظيمية و منح السلطة اللازمة لأداء العمل لكننا لو توقفنا عن هذا الحد فإننا لا نتحصل على أي عمل تام أما إذا ما بينا للمرؤوسين ما يجب عمله و أمرناهم بالقيام بتنفيذ هذا العمل فإننا نكون قد دخلنا في المرحلة الثالثة من مراحل العملية الإدارية آلا وهي وظيفة التوجيه .

### 1.3.2.تعريف التوجيه :

إذا أردنا تعريف التوجيه الإداري فإننا نستطيع القول أنه الوظيفة الإدارية المختصة في إرشاد المرؤوسين و ملاحظتهم أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة.[1] فمن خلال هذه الوظيفة يقوم المدير بتوجيه المرؤوسين نحو الأداء الصحيح الذي يحقق الأهداف المخطط لها فهو المسؤول عن "اكتشافهم " اكتشاف قدراتهم إمكانياتهم . لهذا فهو يحاول أن يحصل منهم خير ما لديهم من قدرات ثم يرشدهم أثناء تنفيذهم للأعمال ومتى وجد منهـم الاستجابـة وأظهـروا الكفـاءة ، يجب أن يكافئ المجتهد عن اجتهاده

1يونس ، عبد الغفور .**تنظيم إدارة الأعمال**.بيروت : دار النهضة العربية . 1970.ص 245.

وإذا ما وجد المقصر فيعرف أسباب قصوره و يوجهه الوجهة الصحيحة فإذا ما تكرر منه الخطأ عامله بحزم و عاقبه حتى لا يعود إلى مثل هذا الخطأ مرة أخرى ، و يساعد المدير في القيام بالتوجيه وجود طرق اتصال سلسلة وجيدة، تتميز بتوافر الأفراد الملائمين في الوقت الذي يجب أن يتم فيه العمل و المكان الذي خصص لأداء العمل .

و يتضمن التوجيه إلى جانب كل ما سبق الإرشاد و الإشراف على المرؤوسين لأداء العمل بكفاءة أعلى و تحفيزهم للعمل بثقة و حرص و بذلك يقع على عاتق الرئيس الإداري مهمة توزيع الأعمال و النشاطات و المسؤوليات على المرؤوسين و يأمرهم بإنجازها و يرشدهم إلى كيفية أدائها بان يصف لهم كيفية التنفيذ و تصحيح الأخطاء التي يقعون فيها عند قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم لأول مرة ، و لكي يتمكن المدير من إجادة التوجيه يلزمه إصدار العديد من الأوامر و التعليمات في حزم و وضوح حتى يتمكن هؤولاء المرؤوسين من انجاز أعمالهم من خلال هذه الأوامر و التوجيهات و من الممكن له أن يسند بعض المسؤوليات إلى من يراه مجتهدا في عمله و ذلك بهدف تنمية قدرات هذا الفرد إلى أقصى حد ممكن هذا بالإضافة إلى أن من مهام التوجيه إثارة اهتمام العمال بأعمالهم ، و محاولة الاندماج فيها يوما بعد يوم حتى يصلوا إلى الأداء المتقن[1] .

و بناءا على ما تقدم يمكن ببساطة أن يعرف التوجيه على انه العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم ، فأغلب الأعمال التي تتم تتطلب تضافر الجهود البشرية لمجموعة من الأفراد يتم ذلك عن طريق إتباع نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال الفعال معهم ذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية[2]

و لهذا يقوم التوجيه على ثلاث عناصر أساسية :القيادة ، الاتصال التحفيز و التي سنتناولها تباعا :

1 المصري ،أحمد محمد .المرجع نفسه .ص 50
2 عبد العزيز،سمير محمد.**الإقتصاد الإداري: مدخل تحليلى كمى لإتخاد القرارات فى منظمات الاعمال** .القاهرة :مطبعة الإشعاع الفنية ،1998 ص 42.

## 2.3.2.القيادة وصناعة القرار

إذا كانت الإدارة كما سبق و أشرنا تقوم على توجيه جهد جماعي في مؤسسة ما بقصد تحقيق أهداف معينة فإن نجاح المؤسسة لا ينبع من تنظيمها الجيد فقط و لا حتى على نجاعة التخطيط بل يتوقف على كفاءة القائد الإداري الذي يقوم بصناعة و إصدار قرارات رشيدة و فعالة في حياة المؤسسة ، بحيث يتقبلها أعضاء التنظيم طوعا و يعملون على تنفيذها عن رغبة و اقتناع لذلك تعتبر القيادة الإدارية من أهم عناصر العملية الإدارية .

و لكي نتمكن من فهم دور القيادة في تسيير و الإدارة الفعالة للمؤسسة لا بد أن نحدد ماهيتها و أنواعها و الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد و مهامه الأساسية و أخيرا سنحاول أن نعرض مختف النظريات التي اهتمت بتحديد أبعاد القيادة .

### 1.3.2.1 القيادة الإدارية :

القيادة ظاهرة إجتماعية تنشأ أينما وجدت جماعات تربط بينها علاقات بل أنها ضرورة حياتية يمكن إدارتها أحيانا من قبل الأفراد قبل أن يتفقوا على من يكون ممثلهم أو قائدهم أي أن الحياة الاجتماعية عبارة عن عملية قيادية و تبعية متقاطعة المجالات متعددة الاتجاهات حتى أنه يصعب تحديد تعريف للقيادة لأن ذلك كثيرا ما يؤدي إلى جمود معناها ، فكثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريفها سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوع للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصيد المستمر و الدراسة و المناقشة .

#### أ.ماهية القيادة :

مصطلح القيادة أوسع من أن يعرف بكلمات فإن أحسن تعريف هو الذي يصف القيادة بأنها عبارة عن :" فن التأثير و دفع الأفراد و الجماعات التي تخدم مصالح المجتمع " [1]. و من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) و يتسم هذا الدور بأن

1 بوشارب عبد السلام .**الإفادة في اختيار القادة** .الجزائر :المؤسسة الوطنية للاتصالات و النشر و التوزيع ، 1995.ص 13.

من يقوم به تكون لديه القوة و القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة و من هنا عرفت القيادة في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها : "القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن لها طاعتهم و ثقتهم احترامهم و تعاونهم "[1]

فهي إذن شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد و الأتباع ، يحاول فيها القائد التأثير في الآخرين الأتباع نهجه من خلال قيامه بتحفيز و تشجيع الأفراد إنها فن توجيه ، تشجيع الأفراد و الجماعات ، تحفيزهم لبلوغ الأهداف المطلوبة عن رضا و اقتناع . و من هنا أدركت المنظمات الدور الذي تله القيادة في الإدارة الجيدة الكفؤة للمنظمات و هو ما يضمن نجاحها تقدمها و تطورها ، و مما لا يختلف عليه أثنين أن أحد الأسباب المهمة في نجاح و بروز المنظمات هو وجود قيادة جيدة تشرف عليها و تساعدها على تحقيق و بلوغ أهدافها. و لهذا عمدت العديد من المنظمات الكبيرة (بداية من الثمانينات ) إلى العمل على تحسين و تطوير عملية اختيار المسؤولين القادة المديرين الذين توكل لهم مناصب مرموقة في المؤسسة و التعرف المبكر على المواهب القيادية التي يمتلكها أفرادها و التي تؤهلها لتولي المناصب القيادية و من تم تنميتها تطويرها واستغلالها في تطوير و تنمية المؤسسة .

ويرجع سبب هذا الإهتمام البالغ في كونها تمثل القدرة على إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماسة و مثابرة على تحقيق الأهداف المحددة للجماعة و هي العنصر الإنساني الذي يربط بين أعضاء الجماعة و تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف و بدونها تصبح الأنشطة الإدارية كالتخطيط التنظيم و اتخاذ القرارات كاليرقيات الكامنة في الشرانق .

و عليه يمكننا القول بأن القيادة الإدارية إنما تعني : القدرة على التوجيه و التنسيق و الاتصال و اتخاذ القرارات و الرقابتة بهدف تحقيق غرض معيـن و ذلك باستعمال التأثير و النفوذ و السلطة الرسمية عند الضرورة ، و هذا التعريف أبرز أمرين أساسيين هما :

1 بدوي ،أحمد زكي . **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** .بيروت: مكتبة لبنان ،1977.ص 275.

✓ مضمون القيادة من تخطيط ، تنظيم ، إصدار للأوامر ، تنسيق ، اتصال و رقابة على أعمال التابعين .

✓ الوسائل التي يتبعها القائد في تحقيق هدف القيادة و التي تتمثل بصفة أصلية في التأثير و النفوذ الذي يكون للقائد على أتباعه و لجوءه إلى استعمال السلطة الرسمية عندما لا تجدي وسائل التأثير و الاستمالة نفعا في توجيه التابعين. أي أنها تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون على تحقيق الأهداف المسطرة سابقا

وقد يحدث التباس و خلط كبير في كثير من المواقف بين القائد الإداري و الرئيس الإداري و حتى نميز بينهما يكفي أن نلاحظ السلوك المعتمد في كليهما فهو الأداة التي ستساعدنا على التفرقة بينهما: " فإذا كان السلوك يعتمد على قدرات الإقناع و استعمال النفوذ و التأثير و الاستمالة إزاء تابعية كنا بصدد قائدا إداريا و إذ كان السلوك يعتمد على سلطة الأمر و النهي استنادا إلى ممارسة سلطة الجزاء كنا بصدد رئيسا إداريا "[1]. فالوضع المثالي إذا هو توفير للقائد مركزا إداريا يمنحه سلطة رسمية على المرؤوسين فيجمع بذلك بين صفتي القائد و المدير فمن الأفضل أن يمنح المنصب الإداري للفرد الذي تتوافر لديه عدد من الخصائص أهمها القيادة أو الاستعداد القيادي الذي يمكن تنميته بالتكوين و التدريب كالمدير الكفء يتميز عادة بدرجة عالية من القدرة على القيادة . و في ضوء ما تقدم يمكننا تعريف المدير القائد" بأنه المسؤول قادرا على التأثير في الآخرين و يمتلك سلطة إدارية "[2]

**ب. درجات القيادة :**

لا يمكن أن تنحصر القيادة في شخص واحد في أية منظمة تؤدي عملا جماعيا مشتركا لذلك فإن القيادة في سوناطراك على غرار باقي الشركات و المؤسسات فهي موزعة على عدة مستويات تكون كالآتي:

* **القيادات العليا :** يتولاها السيد الرئيس المدير العام للشركة بمساعدة لجنتان للتوجيه و هما : مجلس المديرية (مجلس إدارة الشركة ) ، اللجنة التنفيذية.

1 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز.المرجع نفسه. ص310
2 طه ، طارق . المرجع نفسه .ص 557

* **القيادات المتوسطة** :يتولاها مديري:

✓ **الهيئات العملية** ممثلة في : نائب الرئيس المكلف بنشاط المنبع ، نائب الرئيس المكلف بنشاط المصب ، نائب الرئيس المكلف بالنقل عبر الأنابيب نائب الرئيس المكلف بنشاط التسويق

✓ **الهيئات الوظيفية** ممثلة في **:** المديرية التنفيذية للموارد البشرية ، المدير التنفيذي للمالية ، المدير التنفيذي للإستراتيجية التخطيط و الاقتصاد ، المدير التنفيذي لنشاطات المركزية، المدير المركزي للصحة و السلامة و البيئة .

* **قيادات صغرى :** يتولاها مدراء الدوائر و رؤساء الأقسام ، المصالح الوحدات المناطق ، الو رشات ، فرق العمل .....الخ

و مهما تكن درجة المسؤول في هرم إدارة المؤسسة فإن الوضع المثالي لأي مؤسسة هو أن يجمع مسولين فيها بين صفتي القيادة و الرئاسة فالتساؤل الذي يثار هنا هو ما هي السمات التي يجب توفرها في الرئيس الإداري حتى يصبح قائدا إداريا ؟

**ج. صفات القائد الإداري :**

لقد اختلفت وجهات نظر العلماء حول سمات مواصفات القائد الإداري فأصحاب نظرية السمات الشخصية (الخصال و المواصفات ) يعتبرون بأن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية ، في حين أن القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد بالنسبة النظرية الموقفية ، لكنها بالنسبة لأتباع النظرية التفاعلية هي محصلة تفاعل بين المواقف و بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف . و على ذلك يمكن القول بأن هناك نوعين من الخصائص التي يجب توافرها في القائد الإداري الناجح :

* **خصائص عامة:** التي يجب توافرها كلها أو على الأقل الجزء الأكبر منها في الرئيس حتى يصير قائدا و من هذه الخصائص العامة نذكر:

- **الخصائص الجسمية:** القادة من الأفضل أن يكونوا أطول من الأتباع و أقوى بنية من أعضاء الجماعة و أكثرهم حيوية و أوفرهم نشاطا.

- **الخصائص العقلية المعرفية :** المتمثلـة فـي الذكاء سرعة البديهة ، الثقافة الواسعة و سعة الأفق الطلاقة اللفظية ، بعد النظر و القدرة على التنبؤ ،اتخاذ القرارات السريعة في الوقت المناسب .

- **الخصائص الانفعالية:** القادة يتصفون بالثبات و النضج الانفعالي وقوة الإرادة و الثقة بالنفس معرفتها و ضبطها .

- **الخصائص الاجتماعية :** من الضروري أن تكون لهم القدرة على إقامة علاقات اجتماعية، يقومون بالتشجيع على التعاون و المشاركة بشكل إيجابي في النشاط المؤسسة القدرة على التعامل مع الجماعة، خلق الروح المعنوية العالية في الجماعة و لم شملها.

* **خصائص تخصصية:** ترتبط بالموقع و الموقف و بالظروف المحيطة بالعمل و لكن لا يمكن تحديدها بصورة مجردة و تكون هذه الخصائص و المهارات مكتسبة يجب العمل على تنميتها عن طريق التدريب ،التعليم و تنقسم هذه المهارات إلى:

- **المهارات الفنية:** يقصد بالمهارات الفنية التخصصية المتعلقة بنشاط الشركة أو الوحدة الإدارية التي يتولى إدارتها و يحصل المدير على هذه المهارات الفنية من خلال الخبرة و التدريب [1]. فالمهارات الفنية التي يجب أن تتوفر في مدير الإنتاج تتعلق بامتلاكه لفنيات إدارة الإنتاج و الجوانب الفنية و التقنية و التكنولوجيا في الإنتاج المحروقات و الغز الطبيعي و مشتقاتهما .

- **المهارات الإنسانية :** و هي القدرة على التفاعل بكفاءة و فعالية مع الناس و بناء العمل الجماعي [2] و هي مهارات ضرورية في التفاوض مع الشركات الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات من أجل الشراكة أو التصدير أو إقامة المشاريع المختلفة .كما تظهر أهمية هذه المهارات في إدارة فرق العمل في مختلف وحدات و فروع الشركة و في الاتصالات الخارجية . و لهذا يمكننا أن نقول بأن المهارات الإنسانية ترتكز على العلاقات الإنسانية في البيئة الداخلية لشركة سوناطراك والبيئة المحيطة بها

---

1 عبد العزيز حسين ،أمين . المدير في قطاع الأعمال و تحدياتً اتفاقية الجات .**المؤتمر السنوي الخامس حول الإدارة و سرعة التغير** القاهرة ،1995.

2 -كاشف ،حسن ، المهارات الإدارية :إدراكات و تصورات المدراء المصريين لها .**المؤتمر السنوي الخامس حول الإدارة و سرعة التغير** القاهرة . 1995.

- **المهارات الفكرية:** تعرف المهارات الفكرية بأنها القدرة على إدراك المنظمة ككيان متكامل يتكون من نشاطات مترابطة كما تشمل إدراك المدير لدور المنظمة في المجتمع و العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية المؤثرة عليها .

و ترتكز المهارات الفكرية على القدرات الإبتكارية و الإبداعية حيث أن التفكير الإبتكاري للمدير في المرحلة القادمة يمثل ثروة كبيرة تساعد على حل المشكلات المعقدة [1]. و بين الشكل أدناه العلاقة أنواع المهارات التي يحتاجها المدير في كل مستوى إداري في المنظمة[2] :



**الشكل [3] العلاقة بين المستويات الإدارية و الحاجة إلى المهارات**

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المهارات الفكرية تحضى بأهمية قصوى لدى المستوى الإدارة العليا لأنها مكلفة بوضع الخطط الإستراتيجية و السياسات العامة للمؤسسة ، في حين تكاد تكون المهارات الإنسانية ثابتة فهي ضرورية لكل المستويات الإدارية أما المهارات الفنية فأهمها تزداد كلما توجهنا نحو المستويات الدنيا -الإدارة الإشرافية - و لهذا يجب على كل مدير أن يحاول أن يبني مهاراته القيادية بما يكفل له أداء مهام المكلف بها على أحسن وجه بكفاءة وفاعلية .

1 عبد العزيز حسين ،أمين .المرجع نفسه .ص324.
2 .القاهرة :مركز واد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ،1995.ص 325.**الإدارة و سرعة التغير** عامر ، يس

**د. وظائف القائد الإداري :**

إن مفهوم القائد كما تواضع عليه الباحثون في علم الاجتماع القيادي المعاصر هو الزعيم الناقد في جماعته ، المفروض بحكم موقعه المتميز ، لكن تعيين دور القائد يبدو أكثر صعوبة من تحديد أنواع القيادات و لهذا يفضل علماء الاجتماع الكلام على وظائف قيادية أكثر من الكلام على وظيفة القائد نظرا ل هذا التباين فقد وضعوا لوائح بوظائف القائد تم على إثرها تحديد الأعباء الكثيرة التي تقع على عاتق القائد الإداري التي تختلف باختلاف مستوياتهم و مواقعهم و قدراتهم لذلك يكون من العسير محاولة تحديد كافة هذه الوظائف و تلك المهام تحديدا حصريا غير أنه يمكن على الأقل تقسيم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

* **مهام رسمية تنظيمية:** و تتلخص المهام الرسمة في الوظائف العامة التي تشكل القاسم المشترك بين جميع القادة و التي تنحصر فيما تتضمنه العملية الإدارية من مبادئ التي تتمثل أساسا في: [1]

- **التخطيط :** و ينطوي على اختيار الأهداف ، السياسات ، البرامج الإجراءات و ذلك للمنشاة كلها كوحدة أو لأي جزء منظم منها.

فالسيد الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك - بالتعاون مع مجلس إدارة المؤسسة - هو الذي يقوم برسم السياسات وضع الإستراتيجيات ، تحديد الأهداف البعيدة و القريبة ، وضع الخطط الموصلة إليها ، تحديد الموارد ، الإمكانات المادية و البشرية للمؤسسة ككل ، ثم يناط بكل وحدة إدارية في الجهاز الإداري تحقيق و تنفيذ الجزء الخاص بها من الخطة العامة . و هنا يبدأ دور القائد الإداري لكل وحدة إدارية فيكون عليه رسم السياسة الخاصة بوحدته في إطار السياسة العامة و في ضوء التوقعات المستقبلية و وفقا للوسائل المتاحة و الموجودة فعلا في نطاق وحدته.

- **التنظيم :** ينطوي التنظيم على إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تميز و تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة و كل جزء منها ، تجميع هذه الأنشطة تخصيص مديرا لكل مجموعة من هذه الأنشطة وتوفير تنسيق علاقات السلطـة أفقيـا

1 توفيق ،جميل أحمد .**مذكرات في إدارة الأعمال**.الإسكندرية :دار الجامعات المصرية ،1984.ص 59.

و رأسيا في الهيكل التنظيمي[1] ففي مؤسسة سوناطراك يشرف مدير الموارد البشرية (المديرة التنفيدية للموارد البشرية) على تقسيم العمل ، توزيع المهام ، المسؤوليات الوظائف بين الأفراد و توزيع العاملين عليها حسب الكفاءات ، الخبرات ، القدرات و المؤهلات و لا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب.

لهذا غلبا ما يفرض عليه أن يراعي الكفاءة ، الخبرة ، التخصص ، القدرة و الفاعلية في الأفراد الذين يتم توظيفهم ، ترقيتهم و يجب أن تكون خيارات أو الحلول التي يرسمها القائد لإحداث التطوير و الإصلاح نابعة من داخل التنظيم حتى تكون واقعية ، معبرة عن احتياجاته ، متلائمة مع متطلبات العمل ومع تحقيق الأهداف كما يجب أن تكون القرارات الصادرة في هذا الخصوص نتيجة مشاركة من جانب أعضاء التنظيم و بصفة خاصة بالنسبة لمن تؤثر هذه القرارات في عملهم أو تمس مراكزهم ، ذلك أن العمل في اتجاه التطوير و الإصلاح يتطلب اقتناع الآخرون بجدواه

- **التنسيق:** يركز الفقه الإداري على أهمية هذا النشاط باعتباره من المهام الرئيسية التي يجب أن تظفر بعناية القادة الإداريين [2] و عملية التنسيق تتم بين أطراف العمل و توجه الجميع نحو وجهة واحدة ، باتجاه هدف المنظمة الأول و الحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية و هنا يعمل المدير على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق و تمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه كالنزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخـ ر بأهمية العمل الجماعي ( بل يفضلون العمل الفردي الذي لا يتناسب مع مبادئ المنظمات والمؤسسات التي تقوم أساسا على العمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها ) و غير ذلك من الموانع و المعرقلات التي تواجه التنسيق و التعاون و هذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين و شرح أهداف المؤسسة لهم و تذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم و تحفيزهم للتعاون و بعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل و المتعامل المتحد الأهداف و الطموحات .

1توفيق ،جميل أحمد .المرجع نفسه .ص 60.
2 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز.المرجع نفسه. ص324

- **تنمية الاتصالات:** يكون على القائد الإداري أن يعمل على إيجاد شبكة جيدة و شاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم و فروعه ، كما يجب عليه أن يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات التنظيم بموقعه أي بمركز القيادة نقية و صادقة حتى يسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم، فيعمل سريعا على تذليل ما يعترض التنفيذ من معوقات يؤمن استقرارية التنظيم كما يكون على القائد أيضا أن يمتد بقنوات الاتصال إلى خارج التنظيم أي المنظمات الأخرى سواء كانت في مستوى وحدته إذا كانت أهداف هذه المنظمات ترتبط بأهداف التنظيم الذي يشرف على قيادته [1]

فشبكات الاتصال العمودية و الأفقية تساعد قيادة مؤسسة سوناطراك على نقل المعلومات الأفكار و القرارات و الإطلاع على مجريات الأمور و تذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل و تفهم حاجياته و متطلباته .

- **الرقابة :** لم يجمع كتاب الإدارة على أمر قدر إجماعهم على جعل الرقابة أهم وظائف القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ، على اختلاف موقعهم فعن طريقها يتمكن القائد من التأكد من تنفيذ الخطط ، السياسات و البرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم " فبالرغم من أن التخطيط يجب أن يسبق الرقابة إلى أن الخطط وحدها لا تكفي لأنه لا يمكن أن تحقق ذاتيا ، فالخطط ترشد المدير عند الاستخدام الزمني للموارد بغرض تحقيق أهداف محددة، و بعد ذلك يتم اختيار و مراجعة الأنشطة لتحديد مدى اتفاقها مع العمل المخطط أي أن الأداء الفعلي يقيم عن طريق مقارنة النتيجة بالمعيار السابق وضعه" [2]

فيلجأ القائد الإداري لمؤسسة سوناطراك أو إحدى وحداتها إلى استخدام معدلات موضوعية غير شخصية ، و أن يستهدف و هو يقوم بإجراء الرقابة محاولة الكشف عما يعتري التنظيم من أخطاء ، و القضاء على ما قد يكون هناك من أخطاء وتحديد المعوقات التي يكون لها تأثير في تنفيذ أهداف التنظيم .

- **التوجيه:** و تهدف هذه المرحلة إلى جعل الأفراد داخل المنظمة يعملون كجماعة أثناء أدائهم لوظائفهم فالتوجيه يتصل أساسا بإدارة السلوك البشري و يتم ذلك

---

1 المرجع السابق . ص 325
2 أحمد توفيق ،جميل .المرجع نفسه .ص 62.

عن طريق إصدار الأوامر، تفويض السلطة، الاتصالات القيادة التدريب التنسيق بين جهود العاملين و تكوين الدوافع و القيم في إطار العمل.

و التوجيه هو صاب عملية القيادة فغالبا ما يحتاج المرؤوسين إلى من يدلهم على ما يجب فعله ،كيف ، متى و هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و هو وظيفة الرئيس باعتبار أن المرؤوسين يخضعون للإشراف ، الملاحظة و لهذا لا يستطيعون ممارسة هذه الوظيفة ، و أخيرا نجد كل رئيس إداري يمارس وظيفة التوجيه الإداري ما دام لديه عدد من المرؤوسين حتى و لو كان واحدا [1] . و من أجل القيام بعملية التوجيه يصدر العديد من التعليمات الأوامر القرارات التي تساعد في توجيه ، إرشاد المرووسين أثناء تنفيذهم لمهامهم و النشاطات الموكلة لهم .

* **المهام غير الرسمية :** يعتمد بشكل كبير على شخصيته و آفاقه و أسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة و تطوير العاملين و تماسكهم و من المهام :

- **الإهتمام بالجماعات غير الرسمية :** هي جماعات تتكون بشكل طبيعي و في كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن التنظيم الرسمي و تشكل مصادر ضغط كبيرة على الإدارة كالنقابات العمالية لمؤسسة سوناطراك ، لهذا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات ، إقامة علاقات و شبكة اتصالات جيدة معهم و ذلك بهدف التقرب منهم التعرف على أفكارهم و انشغالاتهم ، من اجل الحد من المضار التي يمكن أن تصيب المؤسسة بسببهم .

- **المشاركة:** يقوم القائد بإشراك المرؤوسين و التشاور معهم قبل أن ينتهي إلى قرار معين أو يطلب من المرؤوسين تقديم اقتراحاتهم و آرائهم التي تكون محل اعتبار أثناء عمليات اتخاذ القرار [2] ولقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة ، و تمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبـة بين القائد و العاملين معـه ، احتوائهـم عاطفيا

---

1 يونس ، عبد الغفور .المرجع نفسه.ص 215

2 طه ، طارق .المرجع نفسه .ص 600.

تحسيسهم بأهميتهم ومكانتهم لدى القائد ، فيجعلهم في ظله ، كنفه و رعايته فيتدعم الإحساس لديهم بالانتماء

- **مسايرة الأهداف العامة للمجتمع :** يتعين على القائد معرفة جيدة بالسياسات العامة للدولة و تفهم كافة الاتجاهات السياسية و تبصرها و القدرة على التعامل معها بحكمة .

- **القدرة على التحفيز** : نقصد بالتحفيز خلق لدى شخص ما الأسباب التي تدفعه للعمل [1] و حتى يتمكن القائد من أداء وظائفه الرسمية بكفاءة و فعالية لابد أن يعرف ما هي الأشياء التي تحفز و تدفع العمال الذين يعملون تحت إمرته على آداء المهام الموكلة لهم بكفاءة مستغلا بذلك الإمكانيات التي يتيحها له المركز الذي يشغله كتقرير المكافاة التشجيعية ، زيادة الأجور ....

- **القدرة على إدارة الوقت :** الإدارة الجيـدة للوقـت تمـر من خلال تسلسل النشاطات المطلوب إنجازها سواء خلال السنة أو الشهر أو ليوم فقط هذه الإجراءات المتسلسلة متجانسة و لذلك يجب أولا و قبل كل شيء وضع قائمة المهام المطلوب إنجازها ثم يجب ترتيب النشاطات على حسب الأولويات و تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من هذه النشاطات و تعيين أو تخصيص تقديرات الوقت اللازم لإتمام هذه المهام [2]

- **العلاقات الإنسانية** : حيث أن جـزءا هاما من عمل القائد هو تنمية الناس فيتبع ذلك أن القائد ينبغي أن يعرف الكثير من هؤولاء الناس و عن علاقتهم ببعضهم البعض و هو كقائد يجب أن يكون ملما إلمام جيد بالسلوك الإنساني لكي يتسنى له معرفة شعور بعض الأفراد نحو أنشطة معينة او نحو غيرهم من الأفراد و ما هو رد فعلهم للمواقف المتنوعة و على القائد أن يعرف ماذا يستطيع الآخرون عمله و ما لا يستطيع القيام به [3] فالقيادة ليست أمرا سهلا كما يعتقد الكثيرون فلا يمكن لشخص ما أن يملك القدرة على التأثير على الآخرين بسهولة و لا تأتي هذه القدرة للشخص من فراغ فالقيادة نتاج لصفات شخصية و نمط للتصرف و تكيف مع البيئة و الموقف و المحيط

1 Altrad, Mohed. **Ecouter,Hamoniser, Diriger :Un Certain Art Du Management**.alger :OPU,1994. P90.
2 Ibid. p.p. 54.55.
3عليوة ، السيد. **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**. ط 1 القاهرة : دار السماح ، 2001. ص56.

و عليه أن يؤدي العديد من المهام رسمية أو غير رسمية بكفاءة و فاعلية فكيف يمكننا أن نكتشف القادة الإداريين وعلى أي أساس نقوم باختيارهم ؟

### 2.3.2.1. صناعة القرار :

من خلال ما تقدم ثمة حقيقية لا تقبل الجدل أو النقاش من جانب المهتمين بالإدارة و فقهائها ألا وهي " أن نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائما بقدرته تفوقه في إصدار القرارات الجيدة و الفعالة في حياة التنظيم ، التي يستطيع بها تحويل سياسة التنظيم و أهدافه إلى واقع ملموس لذلك تمثل عملية إتخاذ القرارات أكبر المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير و أخطرها ، خاصة تلك التي يبنى عليها سير العمل في التنظيم أو تلك التي تربطه بتعهدات ثقيلة لسنوات طويلة لذلك فإن توفيق القائد أو المدير في اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف المتوخاة يكون هو الفيصل بين نجاح المشروعات أو فشلها .

و لهذا سنحاول أن نستعرض أولا معنى القرار و أنواعه و مراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات.

#### أ- مفهوم القرار:

هناك تعاريف عديدة للقرار منها التعريف لغوي الوارد في قاموس المنجد في اللغة و الإعلام و الذي يشير إل أنه: "ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما أو في أمر من الأمور و تعني كلمة القرار لغويا أيضا المعاني التالية : المستقر الثابت المطمئن في الأرض، ما قر فيه أي حصل فيه السكن و السكون، كما تعني كلمة القرار لغويا انتهى الأمر و تبث[1] أما اصطلاحا فقد تعددت محاولات تعريف القرار الإداري اصطلاحا و علميا في نطاق علم الإدارة و إن كانت جلها تجتمع و تلتقي في بعض العناصر المكونة للقرار.

فقد اعتبره الدكتور محمد عبد الفتاح يافي بمثابة الفصل أو الحكم في مسالة أو قضية أو خلاف [2] ومن المتعارف عليه أن عملية الحكم في قضية أو خلاف تتطلب

1 **المنجد في اللغة و الإعلام** .المرجع نفسه .ص616
2 يافي محمد عبد الفتاح.عملية اتخاذ القرارات.**المجلة العربية للعلوم الإدارية**.الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1983 .ع 2. ص 5

" اختيار الطريق أو المسلك ، أو المنهج أو الحل الأفضل الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة الذي يعني اتخاذ القرار و الذي هو كذلك"الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف، وهو يرى بأن القرار الإداري هو:" اختيار أنسب و ليس امثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب "[1] أما الدكتور خليل الشماع في كتابه مبادئ إدارة الأعمال على أنه : "هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة " [2].

يتفق التعريفين السابقين في أن القرار هو عملية اختيار بين عدد من البدائل في حين يختلفان في كيفية الاختيار بين البدائل حيث يرى الأول ضرورة اختيار أحسن البدائل في حين يرى التعريف الثاني ضرورة اختيار الأنسب. و من خلال تعريف القرارات في نطاق علم الإدارة يمكن أن نستخرج العديد من العناصر ، الخصائص و المقومات أهمها:

- ✓ وجود مشكلة إدارية ، تتطلب حلا عمليا و رشيدا أو وجود هدف إداري مطلوب تحقيقه بطريقة علمية و رشيدة و ملائمة.
- ✓ وجود العديد من الحلول و البدائل أو الخيارات ينتقي منها متخذ القرار حلا أو بديلا أفضل لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف الإداري بمعنى لو لم توجد بدائل للاختيار بينها فهذا يعني أن لا ضرورة لاتخاذ القرار حيث أن القرار لا يكون قرارا إلا إذا أتخذ فعلا نظرا لوجود بديل واحد .

و من خلال الطرح السابق نلاحظ اختلاف في تحديد مفهوم القرار في ظل المعاجم اللغوية عنه في الفقه الإداري نظرا لاختلاف طبيعة و مضمون المدخل العلمي الفني و العملي عن طبيعة و مضمون المدخل اللغوي.

لهذا يمكننا أن نتلافى هذا الخلاف بأن نعرف القرار على أنه " اختيار بين بدائل مختلفة " و يتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد أن المدير

---

1 عوابدي ، عمار **نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري**.الجزائر : المؤسسة الجزائرية للطباعة ،1988 ص.19.
2 الشماع ، خليل محمد حسن **.مبادئ إدارة الأعمال** بغداد :وزارة التعليم العالي ،1980. ص101.

دائما في موقف يطلب منه أن يختار بديلا معينا من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه "[1]

- ✓ كاتخاذ السيد المدير العام لمؤسسة سوناطراك قراراته الخاصة إعادة الهيكلة من خلال إنشاء مصانع لتكرير الغاز الطبيعي في كل من:أرزيو، سكيكدة
- ✓ قرار توسيع قاعدة مخزون المحروقات من خلال إنجاز سبعة عشر اكتشافا جديدا .
- ✓ قرار زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج المحروقات .
- ✓ قرار وضع وحدة هليوم سكيكدة قيد الإنتاج .

و تتضمن عملية اتخاذ القرارات اختيار بين بديلين أو أكثر من بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين. و قد تكون هذه العملية بسيطة تنطوي على مجرد تطبيق للقواعد و الإجراءات المعتادة مثل طلب كمية جديدة من آلات الحفر و قد تصبح معقدة تحتاج إلى قدرة عالية على التفكير ، التصور التحليل الابتكار استخدام التقنيات المتقدمة أو ربما الاستعانة بالخبراء و المتخصصين مثل القرارات المتعلقة بإنتاج مواد جديدة فتح فروع جديدة لشركة سوناطراك ، إعادة الهيكلة، الاستثمارات و المشاريع الكبرى و الطويلة الأجل .

**ب. المراحل المنهجية لصناعة القرارات :**

لما كان القرار هو الاختيار الواعي لبديل واحد من بين مجموعة من البدائل فالعديد من العلماء و الإداريين يرون بأن صناعة القرارات الإدارية هي قلب الإدارة و سواء كان القرار مرتبطا بأداء عمل تنفيذي معين أو مرتبط بأداء وظيفة معينة يعني بحل مشكلة ما قائمة أو مرتبط برغبة في تحقيق أهداف المؤسسة ، أو كان متعلقا بعمليات : التخطيط التنظيم ،التوجيه ، التحفيز ، التنسيق ، الرقابة ....إلخ، وفي مجالات: الإنتاج التسويق التمويل أو إدارة الموارد البشرية .

---

1 عبد العزيز ، سمير محمد .المرجع نفسه .ص 44.

ومهما كانت طبيعة القرارات فإنه ينبغي على صانعي القرار الإعتماد إتباع العديد من الكفاءات مثل : الخبرة ،المشاهدة ، التجربة والأسلوب العلمي الذي يعتمد الموضوعية و التفكير المنطقي في صنع القرارات

ولقد اختلف العلماء في تحديد و ضبط مراحل صناعة القرار و لكنهم اتفقوا على بعض العناصر الأساسية التي سنأتي على ذكرها فيما يلي :

*** المرحلة 1:تعريف و تحديد المشكلة**

تبدأ عملية صناعة القرار بتحديد المشكلة بدقة و عناية و تتضح ضرورة الاهتمام بتحديد المشكلة من خلال تعبير مورفي الذي مؤداه : أن الغموض إدراكنا للمواقف و المشكلة التي تواجهنا يضعف إحساسنا بها و قد يؤدي إلى ضعف قدرتنا على إدراك حقيقة ما يحدث [1]، و لكي نحدد مشكلة ما لا بد أن :

- ✓ **أولا** : نتعرف عليها
- ✓ **ثانيا** :نشخصها و ندرسها

و يتم اكتشاف المشكلات الإدارية و التعرف عليها من طرف متخذ القرار بإحدى الطرق التالية:[2]

- ✓ "حدوث و ظهور المشكلة أمام متخذ القرار بصورة مباشرة ، واضحة و مؤكدة ، تضغط عليه و تدفعه إلى اتخاذ القرار بدون شك أو انتظار أو ترقب مثل الحوادث التي حددت محطات التخزين التابعة لمركب ارزيو سكيكدة.
- ✓" اكتشاف المشكلة و التعرف عليها من خلال تحسيس و دراسة الظواهر و الوقائع و الحقائق و المؤشرات .
- ✓ اكتشاف المشكلة و التعرف عليها بواسطة وسائل الاستخبارات أو التبليغ عليها من طرف آخرين من أعضاء المنظمة أو من أفراد عاديين.

1.المدينة المنورة : مكتبة إبراهيم حالبي ،1988.ص 139**تصرفات سلوكية** صبحي ،سيد .
2 عوابدي ،عمار. المرجع نفسه .ص73

✓اكتشاف المشكلة والتعرف عليها بواسطة وسائل الرقابة الإدارية المختلفة مثل التحريات ،التفتيش ،الإشراف ،التحقيقات و فحص التقارير. فبعد الحوادث التي حصلت في محطات التخزين التابعة لشركة سوناطراك (مركب ارزيو ) تأكد وجود مشكلة تتمثل في ضعف ميكانيزمات ، آليات و تقنيات السلامة الصناعية المعتمد من طرف الشركة و المتعلقة بسلامة ، أمن التجهيزات و العمال .

و بعد أن حددنا المشكلة سنأتي على تشخيصها و توصيفها أولا بواسطة تحديد أسبابها ، مكانها و حدودها حجمها و قتها ثم القيام ثانيا بدراسة و تحليل و تفسير المشكلة ، ثم وضع تصورات و آفاق علاج هذه المشكلة و حلها بطريقة علمية صحيحة حيث تم التوصل على ضرورة تغير نظام السلامة و الأمن على مستوى كل الوحدات و الفروع التابعة للمؤسسة .

*** المرحلة 2 :جمع الحقائق، المعلومات ، البيانات ، الإحصاءات و تحليلها :**

المرحلة الثانية من مراحل صناعة القرارات هي مرحلة جمع الحقائق و المعلومات حول المشكلة و أهدافها و البدائل المختلفة،و في هذه المرحلة يتم" جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة و ذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ و يتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات تعتمد في النهاية على توقيفه في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها "[1]

فالبيانات و المعلومات التي جمعها تجسد طرف الخيط للولوج إلى حل المشكلة و لذلك يجب أن تكون كافية ، دقيقة مختصرة و محايدة و ليست متحيزة و أن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب و أن تكون أمينة المصدر و ألا تكون الكلفة للحصول عليها تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه كما أن نوع البيانات و المعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى و ذلك تبعا لنوع المشكلة و طبيعتها ( هل هي مشكلة تقليدية أو طارئة ، بسيطة أومعقدة ، إنسانية أو تنظيمية أو فنية )

1 المصري ، احمد محمد .المرجع نفسه .ص 85.

ومدى إلحاحها ، درجة السرعة المطلوبة لحلها، الإمكانيات الفنية و البشرية المتاحة لجمع البيانات و المعلومات إلى غير ذلك من الاعتبارات.

و لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيلها و تصنيفها ، تنظيمها ، تبويبها و تخزينها حتى يمكن استرجاعها عندما يحتاج إليها خلال إجراء عملية التحليل ، تشخيص المشكلة و فهم علاقاتها ، فتصنيف المشكلة يساعد على" معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار ، من الذي يجب استشارته عند اتخاذ القرار و من الذي يجب إبلاغه بمضمون القرار" [1] ويمكن تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من عدة مصادر و بعدة وسائل مثل :

- ✓التقارير السنوية ، التقارير الدورية، الفنية و التقنية التي تساعد في اكتشاف و التعرف على المشاكل و تشخيصها .
- ✓الملاحظات الشخصية لمتخذ القرار على أعمال الشركة أو فرع من فروعها أو وحدة من وحداتها أو أي موقع له علاقة بالمشكلة و إجراء المقابلات اللازمة.
- ✓ الاستبيان أي استعمال قوائم و بطاقات الإحصاء و وسائل الاستقصاء و سبر الآراء و هذه الطريقة تفيد خاصة في المشكلات الإنسانية و التنظيمية.
- ✓نظم المعلومات :هو ذلك النظام الفرعي بالمشروع الذي يتواجد بفاعلية داخل المشروع و تستدل إليه عملية تحديد ، تجميع ، فرز ، تصنيف ، تشغيل و تحليل كافة البيانات التي تكون إدارة المشروع في حاجة إليها ، استخلاص المعلومات الفعالة منها و إرسال المعلومات إلى متخذ القرار بالشكل الذي يتفق مع احتياجاته بالشمول و النوعية المطلوبة و بالتوقيت المناسب ... "[2] .فنظام المعلومات يجب أن يزود كل مستوى من المستويات الإدارية بالمعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب و الشكل الملائم.

1توفيق ، احمد توفيق . **إدارة الاعمال : تحليلي وظيفي**.بيروت : دار النهضة العربية ، 1986.ص103.
2الخضيري ، محسن أحمد .**اقتصاد المعرفة** . القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2001.ص 134.

و تلعب المعلومات التي تحتويها البيانات التي تتولد عن نظم المعلومات في الوحدة الاقتصادية دورا أساسيا في مساعدة متخذي القرارات في تحقيق أهداف الوحدة إذ بدونها لا يمكن لمعظم الوحدات الاستمرار في نشاطها. [1]

*** المرحلة 3 : تحديد البدائل (الحلول )**

بعد تحديد المشكل و جمع المعلومات و البيانات عنها تأتي الخطوة التالية المتمثلة في تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة و التفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكاري بمعنى أن الفرد يمكنه إيجاد و ابتكار عدد من الحلول الجديدة للمشكلة و في معظم الأحيان يستعين المدير بمساعديه أو مستشاريه لتحديد هذه البدائل و التوصل إليها و قد تستعين الشركات بمكاتب الخبرة و الاستشارات التي تدرس المشكلة جيدا و تبدأ في إعطاء حلول أو بدائل للحل 2،وهي تنطوي على :

مرحلة طرح و تجميع اكبر عدد ممكن من البدائل على ضوء التحليل و النتائج المنطقية ، السليمة للمعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة ، و على ضوء الظروف ، المعطيات ، التوقعات المطروحة ، بعد ذلك نمر إلى المرحلة الموالية المتمثلة في :

*** المرحلة 4: تقييم البدائل**

بعد تحديد المشكلة و إيجاد البدائل الملائمة لحلها و تحديدها تأتي مرحلة تقييم البدائل و تتم هذه العملية عادة بتحديد الإيجابيات و السلبيات لكل بديل من البدائل و يتطلب ذلك تحديد المعايير من أجل المفاضلة و ذلك لأن كل بديل يحقق عددا من المنافع و المزايا للمؤسسة و بدون عملية التقييم هذه فإنه لا يمكن اتخاذ قرار معين لحل المشكلة [3] و هذا يعني أننا بعد أن نطرح عدد من البدائل سنقوم بـ :

- ✓ دراسة كل بديل على حدى و نقيمه وفقا لمعايير منطقية تسمح لنا بتحديد مزاياه و عيوبه و نسبة ملائمته كحل للمشكلة .

1 عبد العال ، أحمد رجب . **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية**. بيروت :الدار الجامعية ، 1982.ص 20.
2 حيدر ، معالي فهمي .المرجع نفسه .ص 120
3 منصوري ، بدوي .**دراسات في الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات** .الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 1987.ص48 .

✓ ثم نقوم بترتيب هذه البدائل ترتيبا تصاعديا على أساس الأهمية و الملائمة و الفاعلية في حل المشكلة و هذا تمهيدا لمرحلة المفاصلة بين البدائل.

*** المرحلة 5 : مرحلة اختيار البديل الأنسب (الأفضل )**

تـ ؤدي عملية المفاضلة بين البدائل في النهاية إلى اختيار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم عرضها واعتماده كحل للمشكلة ، و هنا يجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار : [1]

✓ حجم و نوعية الأهداف التي يحققها البديل حيث يفضل و يختار البديل الذي يحقق أكبر الأهداف و أهمها و أفضلها لمنظمة الإدارية و العمل الإداري ما دامت الأهداف متفاوتة في عددها ، حجمها ، درجة أهميتها و حيويتها للعمل الإداري في المنظمة.

✓ مدى إمكانية تنفيذ البديل

✓ مدى اتفاق البديل مع سياسة و أهداف و مبادئ و فلسفة و نظام المنظمة الإدارية و كذا مدى ملائمة و انسجام البديل مع أخلاقيات و قيم العمل في المنظمة الإدارية المعنية .

✓ درجة المخاطرة و المخاطر المتوقعة من البديل.

✓ مقدار المجهودات اللازم بذلها و التكاليف اللازم تحملها في تنفيذ البديل درجة و طبيعة الفوائد و المنافع و المكاسب التي يمكن أن يحققها البديل

✓ مدى واقعية البديل زمانا و مكانا

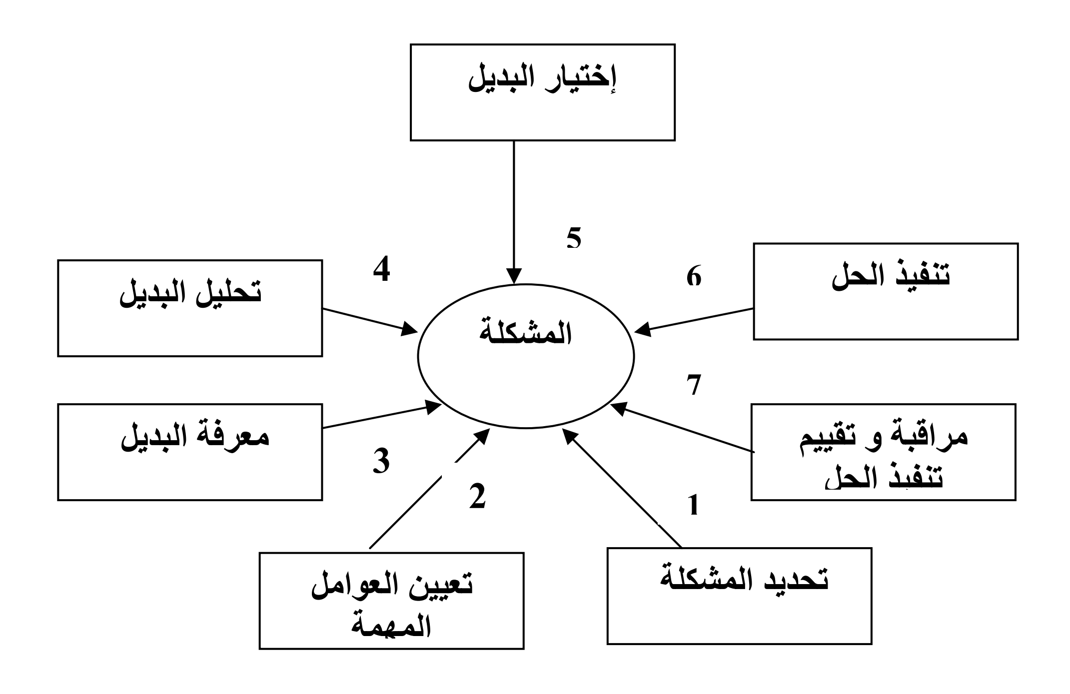
✓ مدى وجود الآثار الجانبية غير المرغوب فيها و التي يولدها البديل و بظهور البديل الأفضل وفقا للإعتبارات ، العوامل ، المعاييرالسابقة واختياره من طرف الرئيس و القائد الإداري المختص تتم عملية اتخاذ القرار

*** المرحلة 6: تنفيذ القرار و متابعته**

لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه و اختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ و التنسيق فيما بينها

1عوابدي ، عمار .المرجع نفسه.ص .ص 78. 79

كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات و الأداء الفعلي [1] وبهذه المرحلة نأتي على نهاية عملية صناعه القرار التي يمكننا تمثيلها بيانيا من خلال الشكل الموالي :




**الشكل [4]: مراحل صناعة القرار في المؤسسة**

## ج- العوامل المؤثرة في صناعة القرارات :

يعتبر القرار لب العملية الإدارية و المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم و من ثم فإن القرار الإداري ليس إنجازا عشوائيا و ليس انفعاليا أو ظرفيا و إنما هو نتاج عملية تتدخل و تتداخل فيها حزم مختلفة من العناصر سواء كانت إقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو إنسانية...إلخ . و كل منها يؤثر في ذاته متخذا القرار و يتأثر به و كل منها يتدخل بأوزان معينة و بنسب مختلفة في توجيه متخذ القرار إلى اتخاذ قرار معين بذاته و من ثم فإن التفاعل الإرتكازي لهذه العوامل يفعل تأثيره و يؤتي أثره و ينتج عن ذلك نتائج تفاعلية و في الوقت ذاته سيسمح بنتاج القرار و نتائجه لتتفاعل من جديد مولدة بتفاعلها آثارا جديدة ممتدة...

1 عبد الهادي ، محمد فتحي .**علم المكتبات و المعلومات : دراسات في المؤسسات و الإعلام و الإنتاج الفكري** .القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب ، 1996.ص 78

و قد يتأثر القرار بهذه العوامل إيجابيا أو سلبيا و حتى يتمكن متخذ القرار من تحقيق الرشد الكامل عليه أن يعرف الظروف التي يتم فيها صناعة القرار ليتمكن من تحاشى كل ما يمكن أن يعرقل صناعة قرارات رشيدة .

*** ظروف صناعة القرارات :**

و تتم عملية صناعة القرارات في ظل ظروف مختلفة تؤثر هي الأخرى على نوعية القرارات المتخذة و على كل يمكن استنادا على مدى توفر المعلومات عن نتائج القرار المنوي اتخاذه يمكن التمييز بين ثلاث حالات :

- **صناعة القرارات في ظل التأكد :** تكون لدى متخذ القرارات في هذه الحالة معلومات كافية و أكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره [1] و تعني هذه الحالة المعرفة التامة و الدقيقة بالحدث المتوقع و بنتائج كل الإجراءات البديلة و الافتراض الضمني هنا أن متخذ القرارات على دراية كاملة بالمستقبل و مثل هذا الافتراض نظري بحث و لا يتفق مع الواقع الفعلي و يعتبر مواقف ظروف التأكد من أسهل مواقف صناعة القرارات فهي لا تحتاج إلاّ إلى حصر و تقييم البدائل المتاحة تمهيدا للاختيار فيما بينها. فالقرارات التي يتخذها مشرف عمال حفر في إحدى الحقول التابعة لشركـة سوناطراك فيما يخص بعض المشاكل الفنية التي قد تحدث خلال عملية الحفر (التنقيب عن النفط ) تتصف بحالة التأكد باعتبار أنها متكررة و روتينية .

- **صناعة القرارات في ظل المخاطرة :** تتميز بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ إنها معلومات غير كافية ، لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال تلعب هنا قدرة المسير على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة [2] ، و هذا التعبير يطلق على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل بدون أن تتمكن من تقرير حدوث أيا منها بشكل قاطع .

1الطيب ، محمد رفيق . المرجع نفسه .ص 39.
2المرجع نفسه .ص 39.

- **صناعة القرارات في ظروف عدم التأكد:** تعني حالة عدم التأكد تعذر التنبؤ بالأحداث المتوقعة للإجراءات البديلـة حتى و لـو في إطـار احتمالي و غالبا ما يلجأ مديرو المشروع بصدد اتخاذهم القرارات الإدارية في ظل حالة عدم التأكد على الاعتماد على خبراتهم الشخصية [1] و بذلك فغن المعلومات المتاحة لصناعة القرارات في مثل هذه الحالات تكون عند حدها الأدنى مما يجعلها وفي ظل هذه الظروف تعاني عملية صناعة القرار من جملة من العوائق التي سنأتي على ذكر أهمها في العنصر الموالي:

*** عوائق صناعة القرار :**

إن عملية صناعة القرار ليست بالعملية السهلة البسيطة فهي عملية صعبة معقدة و محفوفة بالمشاكل الضغوط التي تحاصرها تؤثر في نجاعتها بدرجات متفاوتة و هذا حسب درجة قوة و فاعلية الضغوطات و يمكننا أن نميز بين صنفين من العوائق آلا و هي :

- **العوائق الداخلية:** تتمثل في الصعوبات التي تسببها البيئة الداخلية للمؤسسة و التي قد يكون متخذ القرار هو سببها أو أفراد التنظيم ومن أهمها:

✓ **الصعوبات و الضغوط الداخلية النفسية** : و تتمثل في صعوبات و ضغوط تنبع من ذات القائد أو الرئيس الإداري أو مساعديه أو مرؤوسيه [2] فالقرار الذي يتخذه الفرد ناتج عن عوامل شخصية و أخرى تنظيمية و من العوامل التنظيمية السلطة الرسمية التي يخولها له التنظيم أما الشخصية فتتمثل في الذكاء ، الصفاء الذهني الهدوء عدم الانفعال فمتخذ القرار أولا و أخيرا هو إنسان له دوافع و عواطف توجهات فكرية و إيديولوجية و طباع شخصية و انفعالات نفسية و طبيعي أن تؤثر هذه العوامل في سلوكات متخذي القرارات و من تم على القرار نفسه فقد يؤدي غضب المدير من شخص ما إلى توقيع أقصى العقوبة عليه عند ارتكابه بعض الأخطاء في حين قد يكتفي بتوبيخه في حالات أخرى .

---

1عبد العال ، احمد رجب .المرجع نفسه.ص 89.
2عوابدي ،عمار. المرجع نفسه .ص83

و نفس الشيء بالنسبة للمساعدين و المستشارين من ذوي الاختصاص و الخبرة التي تؤثر شخصياتهم ، دوافعهم ، نزواتهم ، عواطفهم ، ميولهم ،أسلوب تفكيرهم وانتماءاتهم الاجتماعية و السياسية على اتخاذ القرار أما المرؤوسين فقد يشكلون قوة ضغط كبيـرة على متخذي القرار نتيجة دوافعهم و رغباتهم المتضاربة لهذا يجب أخذ العامل النفسي بالحسبان عند القيام بعملية صناعة القرارات

✓ **الصعوبات الاجتماعية و التنظيمية:** كما أن هناك عدة معوقات و ضغوط تنظيمية قد تؤثر في عملية صنع القرار كوجود بعض التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة كالنقابات العمالية و التي تضغط على متخذي القرارات من أجل تحقيق المصالح الذاتية الخاصة . كما يؤدي عدم توفر الجو الاجتماعي السليم داخل المؤسسة أي عدم الاندماج و الاستقرار الاجتماعي إلى ظهور النزاعات و الصراعات العلنية أو السرية و التي تؤثر على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

و لهذا تلجأ مؤسسة سوناطراك على احتضان التنظيمات غير الرسمية و تأطيرها في شكل نقابات عمالية و اشتراكها في صناعة القرار فالقرار الذي يصدر عن مجموعة من الأفراد أفضل من ذلك الذي يصدر مجموعة من الأفراد أفضل من ذلك الذي يصدر عن فرد واحد هو القائد أو المدير فالقرارات الجماعية تؤدي إلى تحقيق ما يأتي :[1]

- انسجام فكري بين أفراد المجموعة و يصبحون أقل مهاجمة لبعضهم البعض.
- انخفاض درجة اعتمادهم على المدير .
- رغبة كبيرة من جانب أفراد المجموعة للابتكار،الخلق والبدء في عمل جديد
- استغراق الوقت في العمل المثمر .

و الواقع أن تطبيق أسلوب القرار الجماعي في منظمات الأعمال له حدود معينة حيث يبقى المدير هو المسؤول الأول عن نتائج القرارات الرئيسية التي تتخذ بمنظمات الأعمال لذلك يكون من حقه الموافقة أو عدم الموافقة على القرار الذي تتخذه المجموعة .

1حسن ، عادل .**الإدارة : مدخل الحالات** .بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر [دون سنة]. ص 29.

✓ **ضعف وظائف التنظيم :** يعتبـر الضعف الكلي، لجميع وظائف التنظيم من الأسباب التي تعرقل عملية صنع القرار ذلك أن عملية صنع القرار غنما يعتمد على جميع وظائف التنظيم الإداري من تخطيط و تنظيم و توظيف و تنسيق توجيه و اتصال ....الخ فإذا أغفلت إحدى هذه الوظائف فإن ذلك ينعكس على عملية صنع القرار[1]

✓ **الصعوبات المتعلقة بالمعلومات :** يتوقـف صحة القرار على عدد كبير من العوامل من أهمها درجة كفاءة المعلومات التي يستند عليها في صنع القرار و مقدرته على الإلمام و فهم الحالة ككل [2] و المدير مهما بلغت قدراته و خبراته قد لا يستطيع أن يصل في جميع الظروف و الأوقات إلى القرار الصحيح لا لسبب أو لآخر إنما يرجع ذلك الصعوبات التي تواجهه في الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح.

" و تشكل المعلومات عنصرا جوهريا في جميع مراحل صناعة القرارات و بقدر ما تتوافر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة كلما كان ذلك مؤثرا في نجاح صنع القرارات. و هذا يعني أن درجة دقة و موضوعية القرار أو السياسة العامة تتناسب طرديا مع درجة دقة و كفاية المعلومات المتوافرة اللازمة لعمليات بلورة البدائل و المقارنة بينها و من ثم الاختيار منها [3]

✓ **الصعوبات المرتبطة بالموارد :** و من العوائق الداخلية أيضا العوائق المالية البشرية و الفنية و يمكن لهذه العوائق أن تشكل ضغطا كبيرا على متخذي القرارات خاصة في تحديد البديل فقد يكون نقص الأموال أو عدم قدرة كفاءة الموظفين الفنية خاصة عند استخدام تقنيات حديثة أو نقص العمالة ...

كل هذه العوائق قد تحتم على الإدارة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل لتختار الحل الآخر الذي يخبيها هذه العوائق و عن كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بشكل فعال . و بالنسبـة لشركـة كبرى كشركة سوناطراك تمتلك إمكانات مالية مادية و بشريـة ضخمة فهـي ليست عوامل ضغط بالنسبة لهـا إنها عوامل مساعدة

1 ساعاتي ، أمين . المرجع نفسه.ص 164.
2حسن ، عادل .المرجع نفسه .ص 26.
3 الدوري ، حسين .الأعرجي ، عاصم . **مبادئ الإدارة العامة** . بغداد : الجامعة المستنصرية ، 1978. ص 157.

على صناعة القرارات الأفضل ،الأنسب و الأمثل .

✓ **الصعوبات و الضغوط الخارجية :** إلى جانب ما يتعرض له صانع القرار فـي المؤسسة من ضغوط تمارس عليه من طرف البيئة الداخلية فإنه يتعرض (بحكم عمله ضمن نظام مفتوح )إلى ضغوط ومعوقات من البيئة الخارجية تؤثر على عملية صنع القرار و التي تتمثل في:

✓ **الضغوط السياسية:** و مـن أمثلـة الصعوبات و الضغوط السياسية تدخل السلطات السياسية و القوى السياسية الأخرى في عناصر عملية صناعة القرارات الإدارية و الضغوط المستمرة على الرئيس أو القائد الإداري متخذ القرار الإداري من أجل تغليب الاعتبارات السياسية و الإيديولوجية على اعتبارات الفاعلية الإدارية و الشرعية القانونية في القرار الإداري المتخذ [1]. يظهر هذا التدخل في مؤسسة سوناطراك عندما كانت تابعة للدولة و لازال هذا التدخل بعدما تم خصصت الشركة و تحويلها إلى مساهمة على اعتبار أن الدولة هي المساهم الأكبر في الشركة.

ضغط الرأي العام القوي على الرئيس أو القائد الإداري متخذ القرار الإداري لتفضيل حلول و تحقيق أهداف مطلوبة و مرغوبة آنية و شعبيا دون الاعتبارات و الجوانب الأخرى اللازم مراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار الإداري [2] فمعظم الجزائريين يعتبرون شركة سوناطراك ثروة وطنية لأنها تستغل ثروات البلاد لذلك تجدهم على اطلاع دائم بمختلف الأحداث الخاصة بها فيساندونها في مختلف القرارات التي تتخذها كما يشكلون مصدر ضغط كبير يجب مراعاته و أخذه في الحسبان عند اتخاذ أي قرار خاصة الإستراتيجية منها .

✓ **الصعوبات و الضغوط الاقتصادية:** يواجه رجل الإدارة كثير من المشكلات الهامة على مستوى الاقتصاد القومي التي تؤثر بدرجة كبيرة على القرارات الاقتصادية التي يتخذها داخل المشروع كما يواجهه من مشكلات اقتصادية داخلية لا تقل أهميتها عن المشكلات القومية و أساس المشكلات الاقتصادية هو:

1عوابدي ، عمار .المرجع نفسه .ص 81.
2 .المرجع نفسه .ص82

- **ندرة الموارد:** و بعبارة أخرى الموارد المحدودة و الحاجات غير المحدودة و من أمثلة الموارد النادرة على المستوى القومي أو مستوى المشروع النقد الأجنبي العمالة الماهرة السيولة النقدية ....الخ [1] .

و طالما تمخض عن مشكل الندرة مشكلة الاختيار و يعني أن على متخذ القرار أن يقرر ما يخصص من هذه الموارد المحدودة لتلبية الحاجات المتعددة عند قيامه بصناعة القرارات .

- **التقلبات الاقتصادية:** تتميز البيئة الاقتصادية بلا ثبات فهي عرضة لجملة من التقلبات التي قسمها العلماء الاقتصاد على أربع مجموعات وهي باختصار:[2]

- تقلبات موسمية هي التي تصيب بعض الصناعات ذات الطبيعية الموسمية.
- تقلبات عرضية و هي تحدث بفعل الحرب أو الكوارث.
- تقلبات اتجاهية تحدث ببطء و تنتش لفترة طويلة .
- تقلبات دورية هي التي تحدث بانتظام في فترات متعاقبة من الرواج والكساد

و من المشكلات الاقتصادية أيضا التي لها تأثير كبير على متخذي القرارات في شركة سوناطراك هي : التضخم و التي تؤثر بشكل كبير على نوعية و توجهات مشاريع الشركة حيث تقوم المؤسسة بتوظيف رؤوس أموالها في الأنشطة التي تعود عليهم بالأرباح التضخمية بغض النظر عن مدى منفعتها الاجتماعية كما يؤثر التضخم بشكل كبير على أصحاب المداخيل النقدية الثابتة كالموظفين و العمال و أصحاب المعاشات حيث تنخفض مداخيلهم الحقيقية .

كما تتأثر عملية صناعة القرار بشكل السوق و ظروف و نوع المنافسة التي تتميز بالتغير المستمر و هذا ما يتطلب كفاءة عالية من صانع القرار للتعامل الفعال مع الظروف المنافسة و خصائص السوق.

- **الضغوط القانونية:** إن مـا تشرعه الحكومات من تشريعات بغرض تنظيم أمور الأسعار و شروط الصحة و الأمن و حماية المستهلك و ما تضعه من قواعد لتحديد أماكن إنشـاء المنظمات أو تنفيـذ الأعمال و غيـرها من قوانين و تشريعات

---

1عبد العزيز ، سمير محمد .المرجع نفسه.ص 27.
2المرجع السابق .ص28.

لا شك أنها تؤثر في استراتيجيات أداء هذه المنظمات و قدرتها على تحقيق أهدافها [1]

و تشكل مجموعة القوانين التي تحكم و تنظم مؤسسة سوناطراك و نشاطاتها المختلفة كقانون المحروقات ، القانون التجاري ، قانون العمل ...إلخ ، مصادر ضغط على عملية اتخاذ القرار فالبيئة القانونية التشريعية عادة ما يترتب عليها تزايد أو تناقص الفرص و التهديدات أمام المنظمات و من تم التأثير على سلوكها و أدائها.

✓ **عدم التأكد :** قد يواجه متخذ القرار حالة من عدم التأكد فهناك مجموعة من الأحداث غير المتوقعة التي قد يؤثر على دقة التنبؤات و لا يكون لمتخذ القرار تأثير فيها و من أمثلتها:[2]

- أحداث على المستوى الدولي كنشوب حرب أو تغيرات غير متوقعة في العلاقات الخارجية بين الدول المقيم بها متخذ القرار و دول العالم الخارجي.
- أحداث على المستوى القومي اقتصادية، سياسية، اجتماعية.
- أحداث على مستوى الصناعة المعينة كالاختراعات الحديثة و التقدم التكنولوجي في مجال التصنيع .
- أحداث على مستوى المشروع كنشوب حريق الذي حدث على مستوى محطات التخزين بمركب سكيكدة الذي فرض على المؤسسة اتخاذ قرار يتغير نظام السلامة و الأمن بنظام عصري على مستوى كل وحدات و مصانع و فروع الشركة.

وبناءا على كل ما تقدم يتضح لنا بأن القرار هو نتاج تفاعل ذكي ما بين عوامل الخبرة المكتسبة في الماضي و الشخصية الواعية لصانعه ، حالته النفسية و المزاجية و ما بين عوامل الحاضر ، اتجاهات المستقبل التي أظهرتها المعلومات التي تلقاها صانع القرار و المعلومات المتوفرة لديه و التي على أساسها يقوم بتشخيص المشكلات ، فهمها ، تحليلها ، تحديد البدائل ، تقييمها و اختيار البديل الأنسب ، وضعه موضع التنفيذ و المتابعة . و بهذا المفهوم تعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية فهي تعكس الكثير من الوظائف الإدارية كالتخطيط ، التنظيم ،التوجيه والرقابة

1أبو بكر ، مصطفى محمود .المرجع نفسه.ص 51.
2عبد العزيز ، سمير محمد .المرجع نفسه .ص 32.

فهي جزء لا يتجزأ من كل وظيفة . و من سمات العمل الإداري الناجح سلامة القرار و لا يكون القرار سليما إلا إذا جاء نتيجة معلومات كاملة و دقيقة و في الوقت المناسب.

### 3.3.2. الاتصال :

لقد خلصنا فيما سبق إلى أن المؤسسة مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون و ينتظمون لتحقيق أهداف مشتركة و مسطرة سابقا ، و التي تستخدم المؤسسة لتحقيقها أحسن الطرق لاستغلال القوى البشرية ، الموارد المادية و المالية ، و هذا من خلال مجموعة من الخطوات و العمليات التي تبدأ بالتخطيط فالتنظيم ، التنسيق التوجيه ، الرقابة و التي تعتمد جلها و إلى حد كبير على الاتصال باعتباره الحبل الذي يربط ، يضم ، يوصل بين كافة أرجاء الجهاز الإداري لمؤسسة سوناطراك ككل أو على مستوى فرع من فروعها الوطنية منها و الدولية أو على مديرية من مديرياتها وبينها وبين العدد الهائل من عامليها من جميع المستويات ...

و حتى نتمكن من تحديد دور الاتصال في التسيير الكفء للمؤسسة لابد أن نعرف أولا ماهيته و أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسسة سوناطراك في الاتصال و هذا حتى نتعرف على دور الإتصال الفعال فيما حققته المؤسسة من نجاحات .

### 1.3.3.2. ماهية الاتصال:

الاتصال ظاهرة من أقدم الظواهر التي عرفتها الجماعة الإنسانية الأولى بواسطتها خطى الإنسان أولى خطواته على درب الحضارة . فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه فلا يمكن أن يعيش لوحده و رغبته في التواصل مع الآخرين و لا يمكن أن يستغني عنهم لدى فهو يسعى إلى إقامة علاقات مختلفة و لا يمكن أن تقوم علاقة بين شخصين دون أن يكون هناك اتصال.

و الإنسان لا يحتاج إلى الاتصال فحسب و لا يستخدمه فقط بل أنه يجده من حوله في كل مكان و في كل لحظة من لحظات حياته اليومية فهو قد يستيقظ في الصباح

الباكر على صوت الساعة المنبهة أو المذياع أو ربما على صوت احد ينبهه على الاستيقاظ و في كل الحالات فإنه يكون قد تلقى رسالة أو معنى يشير إليه بالاستيقاظ.

و لقد اشتقت كلمة اتصال بالغة الإنجليزية ***Communication*** من الكلمة اللاتينية ***Communicaire*** التي تعني جعل الشيء عاما ***To Make Common*** أو تقاسم ***To Share*** أو نقل ***To Transmit***[1]، أما في اللغة العربية فتعني الانتماء و الانتساب فنقول " اتصال إلى بني فلان " أي أنتمي أو انتسب [2] وبالتالي فهذا اللفظ لا يختلف في مضمون معناه حسب اللغتين العربية و الإنجليزية، فعندما أنتمي أو انتسب إلى جماعة معينة فهذا يعني بأني أشاركهم اهتماماتهم أقاسمهم عاداتهم و تقاليدهم و قيمهم ، أي جعلنا ذلك الكل عاما و شائعا بيننا فمحاولة الاتصال تعني التواصل و تأسيس اشتراكا مع شخص أو مجموعة أشخاص اشتراكا في المعلومات و الأفكار ما يؤدي إلى شيوعها.

و لقد تعددت وجهات نظر العاملين في المهن و المجالات المختلفة عن المقصود بالاتصال ، فكل منهم ينظر إليه بما يتماشى مع مجال عمله و الأهداف التي يعمل من أجلها كما تختلف هذه التعاريف تبعا لجوانب السلوك الاتصالي التي تكون موضع اهتمامه . فلقد عرف كارل هوفلاند ***Charle Hofland*** الإتصال بأنه العملية التي تقوم بنقل الأثير – غالبا ما تكون رموز شفهية – لتعديل سلوك الأفراد الآخرين [3] و في هذا الاتجاه يتم التأكيد على مدى تأثير عملية الاتصال في سلوك الأفراد الخاضعين لها و من هنا تكون هناك تفاعل و تبادل للأفكار منها نقل

و على العموم يمكننا الإعتماد على التعريف الذي قدمه كرونكيت ***Cronkhite*** الذي يرى بأن الاتصال الإنساني " يعتمد على الرموز سواء كانت على هيئة كلمات أو غير ذلك أحدثت بقصد أو بغير قصد بواسطة مصدر على وعي أو على غير وعي بما يفعل ، و تلك الرموز تحدث استجابة لدى المتلقي ،بعضها قد يكون غير مقصود و قد تكون هذه الاستجابات أو قد لا تكون على مستوى عال من الوعي و قد تكافئ أو لا تكافئ قصد المصدر ، أو قد تكون في حقيقة استجابة من الشخص لرمز أحدثه هو نفسه" [4]. و من خلال هذه التعاريف يمكننا الإستنتاج بأن :

- ✓ الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية .

1العديلي ، ناصر محمد.**<u>السلوك الإنساني و التنظيمي : منظور محلي مقارن</u>** . الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1995. ص 455.
2 صلاح الدين ،عبد الباقي. **السلوك الإنساني في المنظمات** .القاهرة : الدار الجامعية ، 2000.ص 55
3غريب ، عبد السميع غريب **. الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر** . الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة ،1996 ص 12.
4 مهدلي ،محمد محمود .**أساليب الاتصال الاجتماعي : تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي** . القاهرة :دار الكتاب الحديث،1998. ص.ص 12 .13

- ✓ الاتصال نظام للتفاعل و التبادل المشاركة الفعل و رد الفعل.
- ✓ الاتصال يتطلب استخدام صيغة أو أكثـر للتعبير عـن مضمون الرسالة و تحويلها باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل و أدوات الاتصال.

و من هنا يمكننا أن نعرف الاتصال بأنه: ظاهرة اجتماعية يتم من خلالها عملية تبادل الأفكار المعلومات، المهارات الخبرات، الاتجاهات بين شخصين أو أكثر باستخدام صيغة أو أكثر من صيغ التعبير وسيلة أو أداة أو أكثر من الوسائل التي تسهل عملية التفاعل بحيث يفهم ما يعنيه الطرف الآخر.

### 2.3.3.2. الاتصال و دوره في الإدارة :

منذ ظهور المؤسسات كوحدات صغيرة إلى غاية ظهور و انتشار المنشآت العملاقة و الاتصال كان و لا يزال من أهم العمليات المعتمدة في إدارة المؤسسة هذه الأخيرة التي اتفقنا على أنها خلية اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد الذين يتفقون على تحقيق هدف ما ، الذي لا يتم إلا من خلال التفاعل و التعاون بين أفراد المؤسسة (عمال ، موظفين ،إطارات ، مسؤولين ...) يتبادلون من خلالها المعلومات و الخبرات و المهارات التي تفيد في السير الحسن لمؤسستهم . و لهذا تعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي يوليها علماء الإدارة و التسيير أهمية قصوى فهم يرونها قلب الإدارة النابض إذ تعد من الركائز الأساسية التي يعتمدها المدير لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة التي يديرها .

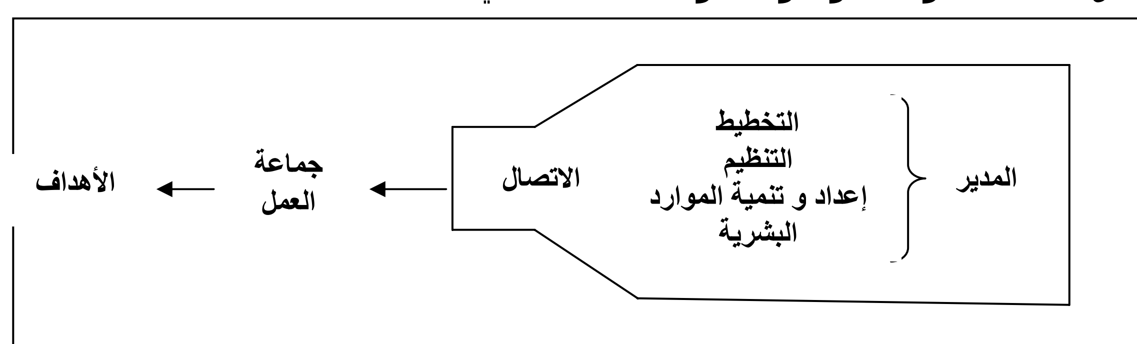
#### أ. الأهداف الخاصة بالإدارة:

يعد الاتصال من أهم العمليات الإدارية ذلك لأنه من السبل التي تؤدي إلى إعطاء ديناميكية و حركية للجماعة و من الوسائل الكفيلة بالتغلب على النزاع الذي ينشأ بين أفراد التنظيم على كل المستويات ، كما أن الاتصال الهادف ، القائم على أسس صحيحة جزء من كل تقوم به الإدارة ، و عليه فمن خلالها يستطيع القائد الإداري من تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة و توجيهها نحو الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ، فهو ليس نشاط يمارسه المدير فحسب ،بل يتعداه إلى اعتباره جزءا كبيرا منه يقضيه في الاتصالات " فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن المدير يقضي *78%*

من وقته في الاتصالات " [1] فهو يسعى من خلال ممارسة الاتصال إلى ضمان السير الحسن للأنشطة و المهام المنوطة به فهو وسيلة المديرين التي تسمح لهم بـ :

- ✓ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- ✓ تعريف المشاكل و سبل علاجها
- ✓ تقييم الأداء و إنتاجية العمل
- ✓ التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة
- ✓ تحديد معايير و مؤشرات الأداء
- ✓ إصدار الأوامر و التعليمات
- ✓ توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم
- ✓ التأثير في الآخرين و قيادتهم
- ✓ تحفيز و تحسين العاملين[2]

كما يعتمد المديرون على الاتصال من أجل تمرير جميع الأنشطة الإدارية من تخطيط ،تنظيم ، توجيه ، رقابة ، إعداد و تنمية الأفراد ، فهو بمثابة عنق الزجاجة التي تمر من خلالها جميع الأنشطة الإدارية نحو جماعات العمل [3]. و هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و هو ما يؤكده الشكل التالي :




**الشكل[5] :العملية الإدارية كحركة اتصال**

نستخلص من هذا الشكل أن الإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة لتحقيق أهداف معينة كما تتطلب الأنشطة الإدارية عملية تفاعلات تبادلية بين جماعات العمل

---

1العديلي ، ناصر محمد . المرجع نفسه، ص 461.
2ماهر ،أحمد . **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات** .الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2000.ص 353.
3 العديلي ، ناصر محمد.المرجع السابق.ص462

و بين كل مديرية من مديريات الوظائف المختلفة للمؤسسة. كما يلعب دورا بارزا في إنجاح وظائف الإدارة كما يلي:[1]

* **التخطيط:** تتطلب هذه الوظيفة وضع برامج مناسبة لتحقيق أهداف معينة و تواجد المعلومات و البيانات كما و كيفا ، و بعد توفيرها من مهام الاتصال ، لذلك تبدو الحاجة إليه باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق المعلومات المعتمدة في التخطيط .

* **التنظيم:** هو وظيفة ترتكز أساسا على تقسيم العمل داخل المؤسسة و توزيعه على مختلف الوحدات التي تتشكل منها حيث يراعي في توزيع المسؤوليات الوضوح و التحديد ، حتى لا يحدث نوع من التداخل و بشكل يساعد من خلاله هذا التوزيع على التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف ،على أن يتم هذا التعاون بشكل تنسيقي يختفي معه التضارب أو الازدواج ، و هذه الوظيفة من وظائف الإدارة نحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى ، و يسهل تبادل المعلومات و تحقيق التعاون بين تلك الوحدات .

* **إتخاذ القرارات:** تستند عملية صنع و اتخاذ القرارات على كمية و سلامة المعلومات التي تتوفر لدى صانعي القرارات في أي مستوى إداري، حيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر أو إذا دلست ، فسيقف صانع القرارات عاجز أمام مواقف إدارية يقتضي الأمر معالجتها و من هنا نستطيع أن ندرك الحاجة البالغة إلى الاتصال الذي يسهل انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات.

* **الرقابة :** هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار و تظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة ، و هو ما يسمح بتغذية توقعات ، إجراءات ،و حتى قرارات سيتم اتخاذها مستقبلا.

1 عثمان الصديقي ، سلوى .حافظ بدوي ،هناء .__أبعاد العملية الإتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية__ .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ،1999. ص 259 .260.

*** إعداد و تنمية الموارد البشرية:** و يرتكز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمرة للقدرات الفكرية و الوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب و التكوين باعتباره العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد خبراته ، مهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية [1] و هذه العملية تعتمد بشكل أساسي على الاتصال الذي يتم بين المدرب الذي يملك المعرفة العلمية و العملية أو الخبرة و المتدرب الذي يريد اكتسابها ، يمكننا تحديد حاجة المؤسسة إلى الاتصال من خلال تعريف الاتصال المذكور في القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام و الاتصال بخصوص الاتصال في المؤسسات في تسيير المنشآت و المنظمات ، الاتصال يعني مجموع الأنشطة المعتمدة من أجل إعطاء أفضل صورة لهذه المؤسسة ،أو المنظمة ، تحقيق سمعة معينة ، العمل على تعريـف منتجـات و نشاطـات المنظمـة مـن اجـل زيـادة مستقبلية (الاتصال التجاري للمؤسسة ) لحصصها في السوق ، تحفيز و تعبئة أفراد المنظمة [2]

فالاتصال في المؤسسة هو الأداة التي تسمح لها :

- ✓ بمواجهة التغيرات المفروضة عليها نتيجة التطـور التكنولوجـي و الوضع التنافسي
- ✓ آلية التقارب
- ✓ تحقيق الاستمرارية:يعتبر الاتصال في المؤسسة من أهم عوامل تحقيق الاستمرارية و إعطاء صورة مشرقة للمؤسسة

فالاتصال في مجال الإدارة يعني إنتاج و توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور و أخبار أو معلومات جيدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد بمعنى نقل أو إعطاء البيانات،المعلومات إلى الآخرين و بالعكس[3].

---

1 المرجع السابق . ص261.

2 Bernerd la Mizet ETAHMED .silem. **Dictionnaire <u>Encyclopédique Des Sciences De L'information Et De La Cominication</u>** . paris : edition ellips ,1997. p12

3عطية ، محمد محمود . **وسائل الإتصال في المجالات الإجتماعية** .القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية ، 1983.ص 91

**ب. الأهداف الخاصة بالعاملين:**

يهدف الاتصال بين العاملين في المؤسسة إلى تعريفهم بما يجري داخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج فالعاملين بالمؤسسة في حاجة ماسة إلى معرفة:

- ✓ معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة بما يتصل بوظائفهم.
- ✓ معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.
- ✓ معلومات تتصل بنشاط العاملين و الموظفين و طرق الأداء الأعمال و الأنشطة الموكلة بهم .

### 3.3.3.2. أنواع الاتصال ووسائله :

يعتبر الاتصال الميكانيزم الذي من خلاله تنشا العلاقات الإنسانية ، التنظيمية الإدارية تنمو و تتطور في اتجاهين أساسيين أولهما يكون داخل المؤسسة من خلال العلاقات القائمة بين أفراد التنظيم ويأخذ أشكال ومظاهر مختلفة ، أما الثاني فيكون خارج المؤسسة عن طريق العلاقة بين المؤسسة و بيئتها الخارجية و تلجأ الإدارة بغرض الاتصال إلى عدد من الوسائل و الأدوات و التي تختلف باختلاف أغراض العملية ذاتها و توجهاتها .

**أ. أنواع الإتصال :** يوجد بالمؤسسة نوعان من الإتصال وهما :

**أ.1 الإتصال الداخلي:** يعد الاتصال الداخلي من أهم الدعائم التي يرتكز عليها الاصال في المؤسسةإذ يعتبر العصب الحساس الذي تتدفق عبره مختلف المعلومات في كل الاتجاهات و عل كل المستويات داخل التنظيم و يعتبر الاتصال الداخلي "انتقال المعلومات و الآراء و المشاعر و الاتجاهات و تبادلها بين العمال و الإدارة و بين الإدارة و العمال و الاتصال المستمر يستهدف التفاهم و التوفيق بين أولائك و هؤلاء "[1] فالإتصال الداخلي هو مجموع الممارسات اليومية التصرفات ، السلوكات التي يقوم بها أفراد المؤسسة دون إستثناء.

1 العديلي ، ناصرمحمد .المرجع نفسه . ص456

و يهدف الاتصال الداخلي في مؤسسة سوناطراك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي : توفير المعلومات ، الإقناع ، التأثير على سلوك العاملين و على مستوى الداخلي توجد أنواع الإتصال التالية :

* **الاتصال غير الرسمي :** لا يمكن أن ينحصر الاتصال داخل المؤسسة في الهيكل التنظيمي الرسمي بل يمتد إلى اتصال غير رسمي يرتبط وجوده بإشباع الحاجـات الاجتماعيـة و النفسية للعاملين و رغبتهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، فالاتصال غير رسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار و وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم ،أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو تعبير عن خطوط تحددها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلا حينما يتقابل زميل في جهة مع زميل في جهة أخرى في حقل و يتبادلان وجهات النظر في موضوع يهمهما [1]

* **الاتصال الرسمي:** يعرف الاتصال الرسمي في معجم مصطلحات الإعلام بأنه:" الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها، و يعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة و التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية اربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل[2].

و الجدير بالذكر أن قيادة مؤسسة سوناطراك تسعى جاهدة إلى تسهيل عملية تبادل الأفكار ، المعلومات ، الخبرات و المهارات بين مختلف الإدارات و المديريات التابعة لها عبر قنوات الاتصال الرسمية الناتجة عن العلاقات التنظيمية و علاقة العمل التي تسعى المؤسسة جاهدة لتفعيلها ، و على أساس العلاقات التنظيمية يمكننا أن نميز أربع أنواع من الاتصالات و هي :

---

1عدلي ، عاطف العبد.**الإتصال و الرأى العام**.القاهرة : دار الفكر العربي ،1993 .ص 40.
2 المرجع نفسه.ص 40.

* **اتصال هابط:** يمكن تسميته أيضا بالاتصال النازل و يعرف الاتصال الهابط بأنه نمط الاتصال الذي يتمثل في تدفق الأوامر و التعليمات و المعلومات من أعلى إلى أسفل طبقا لتسلسل الوظائف والتدرج الهرمي للسلطة [1] . و يعمل هذا النوع من الاتصال على نشر المعلومات النظامية أو العلمانية التي تسمح بتنفيذ العمل على أحسن وجه و بالتالي يعد الاتصال النازل أداة إدارية يستعان بها في تحقيق أهداف المؤسسة و هو ما يسمح بتوحيد المعلومات المستقبلية و تحقيق الاستقرار في الهرم التنظيمي .

- ✓ كأن يصدر السيد المدير العام لمؤسسة سوناطراك قرار يقضي بتوقيف أو غلق مركب من مركبات إنتاج و تحويل المحروقات التابعة للمؤسسة .
- ✓ قيام رئيس مشروع معين (في مؤسسة سوناطراك) بتوجيه العاملين و إعطائهم تعليمات المتعلقة بالعمل .
- ✓ إعطاء معلومات للأفراد عن الإجراءات و الممارسات المتعلقة بالعمل .

* **الاتصال الصاعد:** الاتصال الصاعد عكس النوع الأول فهو:الاتصال الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا ، كأن يقدم المرؤوسون اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق [2] يلجا المرؤوسين في مؤسسة سوناطراك إلى هذا النوع من الاتصال بغرض :

- ✓ الاستفهام عما يجب عمله من طرف المرؤوسين و كيف يمكن أن يعمل
- ✓ رفع معلومات تتعلق بما تم إنجازه .
- ✓ رفع معلومات عن المشاكل المتعلقة بالعمل و المشاكل الشخصية ، و كذا مشاكل زملاء العمل

و تبعا لذلك يمكن تسمية الإيصال الصاعد بالأثر الرجعي عندما يعبر عن رد فعل بسيط لحـالة جديدة ، أو اتخاذ قرار معين، كما يمكن أن يشكل مجموعة مـن الأسئلة

1عامر ، يس .المرجع نفسه .ص.217.
2عدلي ، عاطف العبد.المرجع نفسه .ص41

تعكس انشغالات و انتظارات الأجراء أو مجموعة من المطالب و الرغبات [1]

و تسمح هذه التغذية الراجعة للإدارة بتعديل تعليماتها و أوامرها و قراراتها وفق المعطيات الجديدة المتوفرة لديها، و المستمدة من الاتصال الصاعد سعيا منها لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إثارة الاستجابة المناسبة لدى العاملين.و نجد هذا النوع من الاتصال مثلا :عندما يقوم مسؤول عن مشروع ميدا غاز (أحد مشاريع مؤسسة سوناطراك التابع للمديرية التنفيذية لمشاريع النقل عبر الأنابيب) بإعداد تقرير حول سير او تقدم إنجاز مراحل المشروع و عرضه على دائرة مشاريع النقل عبر الأنابيب

و نلاحظ هنا أن هذين النوعين يكون الاتصال في اتجاه واحد غير أن نجاعة الاتصال يكمن في التفاعل و التبادل بين المرسل و المستقبل هذا من جهة و من جهة أخرى اعتماد سوناطراك على اللامركزية في التنظيم و التسيير و الغدارة أدى إلى وجود نوع آخر من الاتصال آلا و هو :

* **الاتصال التفاعلي:** يسمى كذلك بالاتصال الصاعد الهابط و هنا " يتحقق التفاعل في اتجاهين حيث يتيح الرئيس أو المشرف الفرصة للمرؤوسين أن يناقشوا الاقتراحات و الأفكار و القرارات و ذلك قبل اتخاذ إجراء بتنفيذها [2] و تظهر الحاجة الملحة إلى هذا النوع من الاتصال الخاصة بالنسبة للمؤسسات التي يقوم نمط إدارتها على المشاركة و فيه يكون لعامل دورا فاعلا في عملية اتخاذ القرارات جنبا إلى جنب مع المسؤولين و قادة المؤسسة .

فقيام السيد المدير العام لمؤسسة سوناطراك بإصدار قرار بتوقيف و غلق مركب تكرير البترول بأرزيو ***GL1K*** جاء نتيجة للتقارير الواردة إليه من لجنة التحقيق في أسباب حوادث التي وقعت في المركب و على أساس هذه التقارير قام السيد الرئيس المدير العام بإصدار التعليمة العامة المتعلقة بحماية التجهيزات و العمال

* **الاتصال الأفقي:** يمكن تعريفه أيضا بالاتصال الجانبي و تظهر الحاجة إليه لتحقيق التكامل و التماسك و الوحدة بين العاملين في المستوى الإداري الواحد و يعرف

1 Morel, Philippe.ibid. p91

2مهدلي ،محمد محمود .المرجع نفسه .ص 59

الاتصال الأفقي بأنه " الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المنشأة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم[1]

و تكمن أهمية الاتصال الأفقي في كونه وسيلة في يد الإدارة تسمح لها بتحقيق إحدى وظائفها الأساسية و المتمثلة في التنسيق. كأن يقوم المدير التنفيذي لنشاط المنبع بالاتصال بالمدير التنفيذي لنشاط المصب أو اتصال مدير الإنتاج بالمركب تكرير البترول بأرزيو بمدير الإنتاج بمركب تكرير البترول سكيكدة .

**أ.2. الاتصال الخارجي :** لقد اتفقنا سابقا على أن المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها داخل حدود هذا النظام و تتفاعل كذلك مع ما وراء حدودها أي مع البيئة التي توجد فيها تؤثر فيها و تتأثر بها.

و من المعروف أن كل المؤسسات والمنظمات مهما كانت أصنافها خاصة الشركات التجارية تعتمد على عملائها ، الموردين ،المستهلكين ، الزبائن ،الشركاء و هؤلاء جميعا يشكلون البيئة المحيطة بها و لكي تنمو و تتطور المؤسسة لابد أن تقيم روابط اتصالية خارجية تربط هذه المؤسسة بالجماهير المؤيدة لها كما أنها تربطها بعوامل البيئة الخارجية المختلفة . " فالاتصال الخارجي يتضمن كل الاتصالات المخصصة والمكرسة لتثمين و رفع قيمة المؤسسة ذاتها في أعين مختلف المستهدفين :صورة المؤسسة أومنتجاتها " [2]

فينشأ بين مؤسسة سوناطراك و عوامل البيئة الخارجية زبائن مستهلكين شركات و مؤسسات بترولية... شبكات اتصال تضمن تفاعل ، تواصل المؤسسة مع محيطها "وهذه الشبكات الاتصالية تستعمل لمد الجماهير المؤيدة بالبيانات التي يعتقد أعضاء الجماعة أو المنظمة أنها مرغوبة ومناسبة أو ضرورية و تقترن مصطلحات الإعلان التسويق ، العلاقات العامة عادة نشاطات الجماعة أو المنظمة التي تتضمن نقل البيانات للبيئة بهدف الإعلام و التأثير في هذه العناصر بطريقة عكسية يمكن النظام من

---

1العديلي ، ناصر محمد.المرجع نفسه . ص 470

2 Mucchielli.,Alex. Ibid.p103

أن يحصل على المعلومات الضرورية اللازمة لتحديد و معرفة التغيرات البيئية الضغوط التهديدات و الفرص المتاحة ، أو التحديات و الاستجابة الجيدة لها" [1].

**ب. وسائل الاتصال الداخلي و الخارجي:**

تعتبر وسيلة الإتصال بمثابة الحامل المادي وطريق سير الرسالة في عملية الإتصال وتختلف الوسائل المستعان بها تبعا للغرض من الاتصال ، طبيعة وموضوع الرسالة الجهة التي تصدرها وكذلك الجهة التي تستقبلها فالأكيد أن الوسائل التي تستخدمها مؤسسة سوناطراك في الاتصال بعمالها تختلف عن الوسائل التي يستخدمها في الاتصال بزبائنها و لهذا سنحاول فيما يلي استعراض بعض وسائل الاتصال الرسمي الداخلي و الخارجي التي تعتمدها مؤسسة سوناطراك :

**ب.1 وسائل الاتصال الداخلي الرسمي :** هي تلك الوسائل المعتمدة لتمرير مختلف الرسائل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و في كل الاتجاهات: أفقي، صاعد نازل ، تفاعلي ...إلخ. و تنقسم هذه الوسائل بدورها، تبعا لمضمون الرسائل التي تنتقل من خلالها إلى:

*** الاتصال اللفظي:** و يدخل ضمن هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل هذا اللفظ في الأصل يكون منطوقا يصل إلى المستقبل فيدركه بحاسة السمع و قد تكون أيضا مكتوبة [2] و يتم تقسيمها هي الأخرى حسب المواجهة بين المرسل و المستقبل إلى نوعين :

- **وسائل الاتصال اللفظي المباشر:** تتميز هذه الوسائل بعدة خصائص أهمها أن المواجهة بين المرسل و المستقبل تتم بصورة مباشرة أي وجها لوجه، لهذا فالتجاوب و التفاعل يكون بشكل فوري و ملحوظ و نستخدم مؤسسة سوناطراك العديد من وسائل الاتصال اللفظي المباشر نورد منها على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي :

**- المحاضرات :** المحاضرة عبارة عن شرح توضيحي لفظي لموضوع أو مشكلة يقوم به شخص لديه خبرة في هذا الموضوع لأعضاء جماعة في حاجة إليه [3] .و عادة ما يتم إلقاء المحاضرات في الملتقيات ، المنتديـات ، المؤتمرات

---

1 الرياض:معهد الإدارة العامة ،1991. ص. ص.396. 397**<u>الإتصال والسلوك الإنساني.</u>** برنت، روبن؛ تر.مجموعة من المؤلفين. .
2 مهدلي ، محمد محمود . المرجع نفسه . ص 69
3 المرجع نفسه .ص 176

الأيام الدراسية أو في عمليات التكوين ، التدريب.و غالبا ما تلجأ مؤسسة سـ وناطراك إلى هذه الوسيلة لمخاطبة عمالها و تعريفهم ببعض الإجراءات و الأمور و المستجدات المتعلقة بهم أو بمؤسستهم أو بالبيئة العامة و لهذا تم إلقاء مجموعة من المحاضـرات على مستوى الإدارة العامة في *2007/11/25* هذا بمناسبة الشروع فـي عمليـة تغييـر المسؤولين بالمناصب الإدارة المرموقة العليا في المجموعة و من أهم هذه المـداخلات المداخلة التي قدمتهاالسيدة غنام حنان بعنوان: "*Un processus...une communication*" [1]

**- الندوات و الأيام الدراسية :** هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المختصين في موضوع معين و جمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع و يتناول المختصون الموضوع من جوانبه المتعدد كل منهم يتبادله من زاوية أو جانب معين [2] و في الندوة تطرح الأسئلة بطريقة معينة و يتم الإجابة عليها في شكل مناقشة حرة فيتم التفاعل بذلك بين الأطراف المشاركة و عادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول الموضوع المناقش فيها و بالتالي تستخدم في الاتصال التفاعلي ولهذا تم تنظيم في :

- ✓ *2005/12/13* بقاعة المحاضرات لتوزيع الإنتاج الندوة الداخلية تحت عنوان تطوير الهيكل الإداري لوظيفة المراقبة الداخلية.
- ✓ في الفترة الممتدة *2005/02/13-12* تم تنظيمها بسوناطراك الأيام التكوينية و الإعلامية حول أمن و سلامة الطريق[3]
- ✓ في *2005/12/20-19* تدعيمـا لجهودهـا بغرض تحسين وظيفة نشاط الصحة و السلامة و الامن أقامت مديرية نشاط النقل عبر الأنابيب لسوناطراك بفندق ماركوري الجزائر الندوة الثانية للصحة و السلامة و الأمن على المستوى المركزي والجهوي كفضاء خصص لتبادل الخبرات، الأفكار وعلى الخصوص وسيلة لتحسين في مديرية العمليات المكلفة بضمان الامن على مستوى التجهيزات [4].

---

1 Sonatrach: direction de ressource humain. **Lettre d'information RH inf –DGC/ RH**.Alger , Décember 2007,N° :24

2 مهدلي ، محمد محمود ، المرجع السابق ، ص 180.

3 Sonatrach: direction de communication. **Revue sonatrach** . Alger , Mars 2006, N° : 48. p 24

4 Ibid.p25

✓ نظام مركز الجودة للمؤسسة سوناطراك الطبعة الرابعة للأيام الدراسية حول نظام المعلومات بتاريخ *2005/03/29-28*[1]

➢ **وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر :** تتم عملية الاتصال اللفظي غير المباشر بواسطة وسائل آلية و إلكترونية أو غير ذلك و تتميز هذه الوسائل بفورية استقبال الرسالة في نفس لحظة إرسالها إلا أن التجاوب بين أطراف عملية الاتصال يكون بصورة أقل نظرا لعدم وجود مواجهة مباشرة، و لقد استفادت هذه الوسائل من التطورات التكنولوجية في عالم الاتصالات لزيادة قدرات و كفاءة الوسيلة المعتمدة و يوجد العديد من وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- **التعليمات و الأوامر** : يلجأ المسؤولين في مؤسسة سوناطراك إلى إعطاء تعليمات و الأوامر لمرؤوسين بغرض انجاز المهام الموكلة لهم ، و يمكن أن تأخذ التعليمات و الأوامر الطابع الشفهي كما قد تأخذ أيضا طابعا مكتوبا و تمثل بذلك مرجعا يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفات .

✓ التعليمة أو التوجيه الداخلي رقم *479* بتاريخ *2006/01/18* المتعلقة بأمن التجهيزات و العمال [2] و تعد التعليمات و الأوامر من وسائل الاتصال الرسمي النازل

- **الدوريات :** تعتبر المجلات و النشرات من أهم وسائل الإتصال الرسمي اللفظي غير المباشر و تصدر هذه المطبوعات في الغالب من طرف خلايا الإتصال و الإعلام التابعة لمديرية الإتصال بمؤسسة سوناطراك و التي تتابع نشاطات المؤسسة و مديرياتها ، فروعها و الشركات التابعة لها و الجدول التالي يوضح أهم عناوين المجلات و النشرات التي تصدر عن مؤسسة سوناطراك [3]

---

1 Sonatrach: direction de ressource humain . **Lettre d'information RH inf –DGC/ RH** . Alger , Mars 2005, N° :9.
2 Sonatrach : rapport annuel 2006.Ibid
3 Publication sonatrach[on line] page visité le:02/11/2008 disponible sur **www.mem-algeria.org/news/comn/c_publict.htm**

| اسم المجلة / النشرة | هيئة الإصدار |
|---|---|
| مجلة سوناطراك | مجلة شهرية داخلية تصدر عن مديرية الاتصالات لمؤسسة سوناطراك |
| أخبار الموارد البشرية R-H info | رسالة تصدر عن مديرية الاتصال للموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك |
| نشرةالصحة،السلامة،البيئةوالتنمية المستدامة Developpent durable HS | نشرة إخبارية للإدارة العامة للصحة و السلامة و البيئة التابعة لمؤسسة سوناطراك |
| رسالة المصب La lettre Aval | نشرة شهرية لنشاط المصب |
| أخبار الاستغلال Market News | نشرة أخبار نشاطات التسويق لمؤسسة سوناطراك |
| أخبار الشعلة Pipe News | نشرة إخبارية تصدر كل شهر لنشاطات النقل عبر الأنابيب /سوناطراك |
| أخبار غازانروكوماتي GEM inf | نشرة أخبار إدارة أنبوب غاز إنريكوماتي – واد صفصاف |
| جريدة المؤسسة الوطنية للحفر le journal ANAFOR | مجلة إخبارية تصدر كل ثلاثة أشهر عن المؤسسة الوطنية للحفر |
| جريدة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار le journal -ENTP | مطبوعة تصدر كل ثلاثة أشهر عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار |
| أخبار شركة الشحن هيروك News Hyproc | نشرة أخبار شركة الشحن الهيروك للتسويق . |
| رسالة البتروكيمياء pétro chimie la lettre de la | مطبوعة تصدر عن المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء كل نصف شهر |
| رسالة التقنيين la lettre de la normalisation | نشرة إخبارية فصلية حول سياق نشاطات التقنيين و تنفيذ مقاييس الجودة و حماية البيئة تصدر عن إدارة إستراتيجية الصناعية و التطوير لسوناطراك |
| المميع EL Moumaya les touche GL1Z | جريدة تصدر عن سوناطراك /نشاطات المصب التوزيع LQS المجمع GL1/Z |
| الغازي LE Gazier | نشرة إخبارية للمركب GL1k |
| MD.Media | مجلة فصلية تصدر كل ثلاثة أشهر من طرف المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود . |
| أخبار نفطال/ أخبار الشركة الوطنية للتسويق و توزيع المنتجات البترولية | المجلة التي تصدر عن نفتال الشركة الوطنية للتسويق و توزيع المنتجات البترولية . |
| أخبار نافتك NAFTEC INFO أخبار الشركة الوطنية للتكرير | المجلة الجديدة تصدر كل ثلاثة أشهر من طرف الشركة الوطنية للتكرير |
| سوناطراك تسويق الغاز و التطوير نحو العالمية Sonatrach Commercialisation gaz et develeppement l'internationale | المجلة السنوية تصدر عن خلية الاتصال / نشاطات التسويق لسوناطراك الطبعة 5 |
| الصحراء الكبرى المنتجات المختلفة Sahara blende produit dérivés | المجلة السنوية تصدر عن خلية الاتصال / نشاطات التسويق لسوناطراك الطبعة 2 |
| سوناطراك طرق تصدير الغاز Sonatrach Gaz export Routes | لتصدير الغاز لسوناطراك تصدر عن خلية الاتصال / نشاط التسويق سوناطراك |

**الجدول [4]:يمثل أهم المجلات و النشرات التي تصدر عن مؤسسة سوناطراك**

**ب.2. وسائل الاتصال الخارجي** : تتعدد آليات الاتصال الخارجي التي تمكن المؤسسة من إرسال و بث رسائلها إلى مختلف الأطراف الفاعلة في بيئتها و ضمان مكانتها المرموقة لديهم و لهذا يتعين عليها أن تختار الأفضل منها ، و على هذا الأساس يتم تصنيف هذه الوسائل تبعا لأنواع الاتصال الخارجي بحسب الموضوع الذي تتصل حوله المؤسسة مع متعامليها:

- **الأبواب المفتوحة:** حيث احتضنت الجزائر الطبعة الثانية لأسبوع الطاقة في الفترة الممتدة ما بين ***2004/05/26-22***

- **المعارض** : يعتبر المعرض من أهم وسائل الاتصال الإعلام و الدعاية و يقصد بالإعلام بالمعارض تقديم الحقائق و الأفكار و الآراء عن طريق معرض يختار في مكان متوسط و مناسب و تبرز هذه المعارض صورة مجسمة عن نشاط الهيئة أو مؤسسة معينة بترتيب معين بشكل يجدب الجمهور. [1]

و لهذا الغرض قامت مؤسسة سوناطراك بتخصيص قاعة عرض في بهو المديرية العامة للمجموعة و هذه القاعة مفتوحة لأعضاء المؤسسة و الأفراد العاملين بها و في مختلف الشركات الفرعية و التابعة لها و أيضا لمختلف فئات الشعب و المعرض ليس وسيلة للترويج المنتجات و المبيعات بل يمكن عن طريقه تقديم المؤسسة إلى الجمهور كمؤسسة مواطنة حيث احتضنت قاعة المعارض لسوناطراك معرض لخمس فنانين و هذا بمناسبة الذكرى الخامسة و الثلاثين لتأميم المحروقات و أقامت أيضا معرض لبيع الكتاب.[2]

كما تسجل المؤسسة حضورها القوي في العديد من المعارض الوطنية و الدولية المختلفة و خاصة تلك التي تتعلق موضوعاتها بالطاقة و الطاقة المتجددة فتعرض مختلف منتجاتها و انجازاتها و مجهوداتها الجبارة التي تقوم بها لحماية البيئة المحيط و التنمية الدائمة .

- **المؤتمرات الدولية:** و هي مؤتمرات تكون المشاركة فيها على المستوى الدولي أي أن حضور المشاركين في المؤتمر هم خبراء و مختصين من كل دول العالم

1 رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد. العلاقات العامة من منظور علم الإجتماع.الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ،1993.ص. 314، 315
2. **Revue Sonatrach**.N°48.Ibid . p .36 .

و فيه يتم دعوة الموردين و الموزعين الذين يتعاملون مع الشركة و الموجودين في كل دول العالم و كذلك الخبراء و المتخصصين الجزائريين و من أهم المؤتمرات التي شهدت مشاركة فاعلة لمؤسسة سوناطراك:

- ✓ المؤتمر الدولي حول" السوق الدولية للطاقة واقع و آفاق " الذي نظمته شركة تأمين المحروقات في ***2006/01/07*** و هذا بحضور خبراء أجانب و جزائريين ناقشوا المواضيع (تمس مباشرة ) المرتبطة برهانات السوق البترولية و تأمين الأخطار الصناعية في هذا القطاع [1]
- ✓ الندوة الدولية الثانية حول البحث و التنمية التي نظمها مجمع "شركة سوناطراك "تحت شعار شراكة مناسبة لتفعيل البحث و التنمية و فيه تمت دعوة كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من موردين، موزعين،شركاء [2]

**- المؤتمرات الوطنية** : في هذا النوع تقتصر المشاركة على الخبراء و الأخصائيين الجزائريين فقط سواء كانوا تابعين للشركة أو لشركات و قطاعات أخرى و هذا حسب الموضوع الذي يتناوله المؤتمر و من أهم المؤتمرات الوطنية :

- ✓ المؤتمر الإتصال الإداري الذي نظم على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك حول و الذي جرى في***1-2006/02/2***

**- المقابلة الإعلامية** : و هي توفير معلومة من طرف مرسل إلى ممثلين لوسيلة إعلامية واحدة [3] و تختلف الوسيلة التي تجري من أجلها المقابلة فقد تكون وسيلة إعلامية مقروءة (المجلات ، الجرائد ....) و قد تكون سمعية (المذياع ) أو سمعية بصرية (التلفزيون ) .

و لقد كان مسؤولي و قيادي مؤسسة سوناطراك ضيوف على العديد من الحصص و المقابلات الصحفية التلفزيونية و الإذاعية داخل الوطن و خارجه و من أهم الحصص نذكر حصة ***éclairage*** بإذاعة الباهية التي استضافت مدير نشاط المنبع و مدير توزيع و تمييع و فصل الغازات في يوم ***2005/04/14*** و لقد استعرض الضيفان

1 Obcit p.p 18-16

2 أماني، ر سوناطراك تنجز مركزين للبحث العلمي بقيمة 200 مليون دولار. [على الخط] تمت زيارة الموقع بتاريخ :2008/05/08 متوفر على الرابط: **www.djazair news.info/akhbar_16-12-2007.htm**

3 Narbonne، Aimery de. **communication d 'entreprise : comception et pratique** . Paris : Ey Rolle , 1993.p 35

برنامج تطوير مشاريع ***Aval*** (المنبع) الشراكة الاستثمارات الموارد البشرية و غيرها من المواضيع المهمة [1].

- **الندوة الصحفية :** و هي توفير معلومة من طرف مرسل إلى مجموعة مراسلي لوسائل الإعلامية على قدر من المساواة بينهم [2] و يتم عقد الندوات الصحفية في عادة عندما تتجمع لدى المسؤول عن الاتصال داخل مؤسسة سوناطراك أخبارا هامة يرى ضرورة عرضها على الرأي العام في أسرع وقت و في هذا الإطار قام السيد المدير العام لمؤسسة سوناطراك مؤتمر صحفي عرض فيه الحصيلة السنوية المؤقتة للمؤسسة خلال ***2005*** و هذا أمام نادي صحافة المناجم [3]، و هذا إلى جانب قيام المسؤولين عن المؤسسة بعقد ندوات صحفية بعد احتفاليات توقيع على اتفاقيات و المشاريع و الشراكة و المعاهدات التي يعرضون فيها معلومات و أخبار عن هذه الاتفاقيات .

و إلى جانب الوسائل المذكورة أعلاه توجد وسائـل شفوية أخـرى مثل فطور و غداء أو كوكتيل العمل الذي يتم فيه دعوة الصحافة من أجل تبليغ بعض المعلومات و الأخبار إلى الرأي العام خارج طابع الرسمية .

- **الكفالة** ***Mécénat*** **:** و هي تعبئة مختلف الموارد التي بحوزتها المؤسسة أو فرد من أجل تسخيرها لأنشطة تخدم الصالح العام ،أو هي عبارة عن الدعم الحر أو المجاني للأنشطة الإبداعية و الثقافية و الغاية الأولى من ذلك هي الاستفادة من الأثر الإيجابي على صورة المؤسسة [4]. فمن خلال هذا النشاط المؤسساتي تسعى المؤسسة إلى تثمين و رفع قيمة المؤسسة اجتماعيا ، فباعتبار سوناطراك مؤسسة مواطنة فهي تسعى لكسب مكانة مرموقة لدى الجزائريين من خلال تقديم المساعدات الاجتماعية من خلال إنشاء جمعيات فنية ثقافية رياضية و هي بذلك تعمل على دعم الإبداع الفني و البحث العلمي و حماية البيئة المحيط والتراث .

- **التمويل :** و هـو يختلف عـن الكفالة في خصائصه و التي تكون تجارية

1 Sonatrach Activité Aval. Cellule Communication **Flash .inf .Aval**.Alger , 2005, Nº : 5
2 Narbonne, Aimery de.Ibid . p 86
3 **Revue sonatrach**.N°48.Ibid . p 16
4 Morel, Philippe.Ibid .p 58

خالصة و هذا من خلال خلق روابط في أفكار الجمهور بين خبر صادر في وسائل الاتصال السمعية البصرية و علامة المؤسسة أو منتجاتها[1] فإذا كان العرض الأساسي للكفالة أو الرعاية هو تحقيق أرباح معنوية (غير مادية ) تحسين صورة و مكانة المؤسسة لدى المواطنين فإن الغرض الأساسي من التموين هو الإعلام بطريقة غير مباشرة و قد تلجأ مؤسسة سوناطراك في هذا الإطار إلى تموين العديد من الفرق الرياضية و الرياضيين الجزائريين و خاصة أبطال الجزائر حسيبة بوالمرقة ونور الدين مرسلي فارتدائهم إشارات شركة سوناطراك في المنافسات الرياضية كان أفضل إعلان للمؤسسة .

**- موقع المؤسسة عبر النات:** الانترنت عبارة عن شبكة دولية مكونة من عدة شبكات و تتيح خدمات متعددة و تقدم الشبكة عدد من الخدمات من أهمها :

البريد الإلكتروني ،خدمات لوحات الإعلانات الإلكترونية ، خدمات المجموعات المتخصصة أو القوائم البريدية، خدمات توصيل المعلومات المتفاعلة و التي يستطيع فيها المستخدم أن يقلب في صفحات قواعد المعلومات المختلفة لانتقاء ما يريده منها خدمات الدليل العالمي الذي يتيح البحث عن عناوين و بيانات الأشخاص عبر الدول المختلفة المشتركة في الشبكة ، إتاحة الفرصة للشركات و المؤسسات التجارية المختلفة لتبادل البيانات الإلكترونية المتعلقة بجميع المعاملات التجارية ، إمكانية استخدام تكنولوجيا تشفير البيانات، للمحافظة على سرية الرسائل المتبادلة [2]

و من المعلوم أن الانترنت تتكون من صفحة عالمية و عدد من المواقع داخل هذه الصفحة و تلجأ المؤسسات بمختلف أنواعها و أشكالها إلى إعداد مواقع خاصة بها على الانترنت لتأثيرها الكبير و سرعـة انتشارهـا و سهولـة الوصول إليهـا .

و تعتبر مواقع النات من أهم وسائل الإتصال الجماهيري الخارجي . فبفضل موقع المؤسسة "شركة سوناطراك الموجودة على شبكة الانترنت تحت عنوان : ***WWW.Sonatrach-dz.com*** أصبح من السهل التعرف على الشركة عن قرب فعن طريق روابط النصوص الفائقة يمكننا أن نتعرف :

---

1 Mucc Hielli, Alex.Obcit.p. 103

2غنيمي ، محمد أديب رياض . **شبكات المعلومات : الحاضر و المستقبل** . القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1997.ص .ص. 18.17.

على مقدمة تعرض مؤسسة سوناطراك،تنظيم المؤسسة (الهيكل البياني التنظيمي للمؤسسة )، نشاطات المؤسسة (نشاط المصب ، نشاط المنبع، نشاط النقل عبر الأنابيب ، نشاط التسويق) ، فروع المؤسسة و الشركات التابعة لها(الفروع الدولية ،الفروع الوطنية)، الشراكة، الصحة، الأمن و البيئة الاستثمار الاجتماعي. معلومات و أخبار حول المشاريع و الاتفاقيات و الإنجازات الأحداث رزنامة الأحداث ، الملتقيات التي تنظمها المؤسسة، المطبوعات التي تصدرها المؤسسة...

**- الإكسترانت** ***Extranet*** : هي عبارة عن شبكة الانترانت التي يتم توسيعها لتمتد إلى جمهور خارجي محدود و مختار الزبائن،الموردين،العملاء،الشركات[1]

فهذه الشبكة تعمل على توفير عدة معلومات تهتم بالمتعاملين مع المؤسسة و هذا من خلال الربط بين المشترين و البائعين و بهذا تضمن تكاليف أقل للتعاملات و إعلان عن المنتجات و السلع و بيعها على المستوى العالمي متخطية بذلك الحواجز و العراقيل الجغرافيا و هذا ما يسمح بتوزيع منتجاتها بسهولة و سرعة مما يساهم في رفع رقم أعمالها .

و من خلال ما تم ذكره من أفكار في هذا العنصر اتضح لنا أن هناك علاقة وطيدة بين أدوات الاتصال التجاري و التسويق.فمؤسسة سوناطراك تهدف من وراء استخدامها لهذه الوسائل إلى ممارسة اتصال إقناعي يدفع بالزبائن و المستهلكين إلى اختيار منتجاتها دون باقي المنتجات الموجودة في السوق .

### ج. متطلبات الاتصال الفعال :

هناك من يرى بأن حسن الإدارة و تسيير المؤسسة يتوقف على الإعداد الجيد للخطط في حين يرى آخرون أن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من خلال التنظيم هو سبيل فعالية الإدارة و يعتقد الكثيرين أن عملية اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب هو سمة الإدارة الجيدة .

---

1Westphalem, Marie –Helene.**Communicator :le guide de la communication interne au service du management** . Paris : Editions liasons , 1995.p399

إلا أن كفاءة الإدارة لا تتوقف عند الإعداد الجيد للخطط ، البرامج ، حسن التنظيم اتخاذ القرارات و تنفيذها بل أنها تفوق ذلك إلى عمليات و جوانب أخرى أهمها فعالية الاتصال . و تبدو أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة بجل أنشطة المؤسسة فهو عملية جوهرية لإنجاح العملية الإدارية و وظائفها المختلفة ، ذلك من خلال التأثير الفعال في سلوك و جهود العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

و من تم فإن نجاح عملية اتصال لا يتوقف فقط على نقل الرسالة من الرؤساء و المسؤولين إلى العاملين بمؤسسة سوناطراك وإنما فعالية الاتصال تتطلب أن تتوفرفي كل عنصر من عناصرالعملية الاتصالية مجموعة من الشروط نذكر منها :[1]

- ✓ أن تكون فكرة الرسالة واضحة تحدد تماما في ذهن صاحب الرسالة.
- ✓ قدرة الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .
- ✓ استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة .
- ✓ قدرة هذا الشخص على استيعاب المعنى المقصود .
- ✓ قدرته على تنفيذ ما جاء في الرسالة
- ✓ عدم وجود عوائق تعترض الرسالة و تعوق نجاح عملية الاتصال.

وهذه الشروط هي ضرورية لنجاح عملية الإتصالية بصفة عامة وأما نطاق المؤسسة فالاتصال كما سبق و أوضحنا يتم في اتجاهين داخلي و خارجي ، لهذا فإن عناصر الاتصال الفعالة المذكورة أعلاه لابد أن تتدعم بعناصر أخرى تتلاءم مع توجهات الاتصال في إدارة و تسيير المؤسسات و من هنا يمكننا أن نؤكد أن فعالية الإتصال في المؤسسات تستدعي:

* **التقليل من المستويات الإدارية**: تتحقق فعالية الاتصال في الإدارة بصفة خاصة عن طريق الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات و تشجيع اللامركزية الإدارية و العمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين و بث الثقة و روح التعاون بينهم[2] و هذا فعلا ما سعت إليـه قيادة مؤسسة سوناطراك عندما قامت بتنظيم

1غريب ، عبد السميع غريب. المرجع نفسه .ص 13
2 شيحا ، إبراهيم عبد العزيز .المرجع نفسه .ص 406

و إعداد الهيكل التنظيمي للهيئة الكلية سوناطراك من حيث تحديد عدد مراكز القرار و تخفيض تشكيلة المرؤوسين التابعين للرئيس المدير العام و هذا من خلال تفويض السلطات و المسؤوليات و اعتماد اللامركزية .

* **تمتع القيادة بفنيات الاتصال :** على الرغم من أن الاتصال في نطاق الإدارة يسير في ثلاثة اتجاهات (صاعد ،هابط ، أفقي ) فإنه لا يكفي أن يكون لدى الرئيس الإداري ما يريد أن ينقله إلى مرؤوسيه بل يجب أن يكون عنده موهبة و قدرة الاتصال و لن تتوافر تلك المقدرة إلا إذا أحسن الرئيس الإداري بالجوانب الإنسانية في علاقاته بمرؤوسيه من مختلف المستويات و إعطائها قدرها . و في هذا الإطار تعمل مؤسسة سوناطراك على تطوير و تنمية مهارات الاتصال الإداري من خلال قيامها بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية لفائدة المدراء و المسؤولين التابعين لمختلف مصالحها و إدارتها. فمثلا الملتقى حول الاتصال الإداري كأداة لمرافقة التغيير الذي نظمته المؤسسة أيام *2006/02/2-1* لفائدة إطارات الشركة خلال الفترة الممتدة بين والذي يندرج ضمن نشاطات الإدارة العامة لتنمية و تحسين و تطوير الاتصال في إطار المؤسسة[1] خير دليل على ذلك .

و إلى جانب امتلاك المسؤول لمهارات الاتصال و فنياته لابد أن يتمتع بمظهر مناسب " فهيئة المصدر و مظهره و أسلوبه تساعد على تشكيل صورة طيبة للمتكلم و يكون له تأثير أكبر على اتجاهات المستمع و سلوكه "[2]

***وحدة هدف أطراف الاتصال:** تتوافق فعالية الاتصال على مدى التوافق بين أهداف واهتمامات أطراف الاتصال فالمدير الذي يخصص الجزء الأكبر من وقته و اهتماماته لأهداف و مشاكل العمل و لا يعطى إلا القليل للأهداف و المشاكل الإنسانية لمرؤوسيه ، يحتمل أن يكون أقل استجابة له بسبب شعورهم بتفاوت الأهداف والاهتمامات [3] .و لهذا في الغالب ما يتم اعتماد نقابات العمال و هذا لتوصيل آراء مشاكل و اهتمامات انشغالات العمال إلى القيادة و يتم تعيين ممثلين للعمال على مستوى مجلس الإدارة فيصل بذلك صوت العمال و يشاركون في تسيير و إدارة مؤسستهم.

---

1 **Revue sonatrach**.N°48.ibid p 16

2 مشيل ،ارحابيل .**علم النفس و مشكلات الحياة الإجتماعية.** الإسكندرية : دار الكتب الجامعية ،1973 .ص24.

3 رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد .المرجع نفسه .ص 269.

*** علاقة المرؤوسين بالقيادة :** إن نجاح الاتصال يتوقف من ناحية أخـرى علـى مدى استعداد المرؤوسين لتلقي الأوامر و الانصياع لمقتضياتها [1]و هذا لا يتحـقق إلا إذا أحسن المرؤوسين بانتمائهم و مشاركتهـم فـي إدارة و تسيير المؤسسة و اعتراف الرؤساء بقدراتهم و إمكانياتهم و احترامها . فالأثر الذي يمكـن أن يحدثـه الاتـصال يتوقف على درجة الثقة بين أطرافه فكلما زادت الثقة بين أطراف عملية الاتصال كلما ساعد ذلك على وجود اتصالات أكثر حرية دون قيود مما يعطي فرصة أفضل للتفـاهم المتبادل.

من خلال كل ما استعرضناه في هذا العنصر يتبين لنا أن نجاح المؤسسات لا يتوقف على كفاءة أفرادها في التخطيط و التنظيم و الأداء إنما أيضا على التعاون القائم بينهم الذي لا يتحقق إلا من خلال وجود شبكة اتصالات قوية و فعالة في كل المستويات التنظيمية و في جميع الاتجاهات (صاعد، هابط ، تفاعلي ، أفقي ...) دون عوائق و عراقيل فمن خلال عملية الاتصال يتم نقل ، تبادل المعلومات الأفكار و الاتجاهات ، الأحاسيس الانطباعات بين الأفراد المؤسسة بعضهم ببعض و بصفة مستمرة ، و هذا ما يساعد على زيادة الكفاءة و جودة الأداء و يعتمد في عملية الاتصال على العديد من الأدوات و الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في الاتصال الداخلي (البيئة الداخلية ) أو الخارجي (البيئة الخارجية )كما أن وسائل الاتصال تختلف حسب طبيعة و موضوع الرسالة و طبيعة و عدد المرسل إليهم و لقد زادت فعالية و كفاءة وسائل الاتصال بفضل التطورات التكنولوجية .

### 4.3.2. التحفيـز :

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيزهم ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لهذا فإننا نظر إلى التحفيز على أنه جزء مستقل عن التوجيه و ذلك لاعتبار أن التحفيز يمثل الجانب الإنساني في علاقة الرئيس بالمرؤوس بمعنى أن المديرين يعملون مع البشر الذين خلقوا و خلقت معه رغبات و حاجات يسعى دائما لتحقيقه و يظـل الفرد في حالة من

1 الطماوي ،سليمان محمد .المرجع نفسه .ص 268.

القلق و التوتر و شعور بعدم الرضى إلى أن يتمكن من إشباع هذه الحاجات بالدرجة التي يراها كافية أو مرضية و لا ينتهي إحساسه بالحاجة إذا ما تحققت له البعض منها بل أن تحقيق حاجة ما تجعله يفكر في تحقيق حاجات أخرى و نتيجة لاختلاف الحاجات و الرغبات تختلف الدوافع أو القوى المحركة لسلوكياتنا المختلفة.

### 1.4.3.2.ماهية الدافع:

و يرتبط موضوع الحوافز بدوافع العمل أي لماذا يعمل الإنسان و ما الذي يدفعه و يحفزه على العمل "فالدافع هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر و يتابع القيام بهذا النشاط "[1] . فالإنسان يوجه كل طاقاته نحو إشباع الحاجات التي يريدها حسب درجة أهمية هذه الحاجات غير أن الإنسان عادة ما توجهه دوافعه و تعين سلوكه فإحساسك بالجوع هو دافعك للبحث عن الطعام.

لهذا عرف إدوارد جوموراي الدافع على أنه :" عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان يوجهه و يحقق فيه التكامل ، و نحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة و إنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا تفسير سلوكه [2].

و من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الدافع هو عامل داخلي غير ملموس يجعل الأفراد يتحركون لتحقيق رغباتهم و احتياجاتهم و يعتبر انتمائهم إلى منظمة الدفع هو القوة التي تؤثر على سلوكات الأفراد قصد جعلهم ينقدون هدف المؤسسة.

إذا كان الدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الإنسان إشباعها، فالحافز هو ذلك الأسلوب أو المقابل أو الوسيلة التي تشبع هذه الحاجات و كلما كان الحافز كافيا للحاجة التي توجد عند الفرد مقابلا لتوقعاته فإن درجة الرضى عند الفرد تزداد ، أما إذا كان هذا الحافز غير ملائم و يقصر عن مقابلة توقعات الفرد فإن درجة الرضى تنخفض عند هذا الفرد و يبحث عن حافز آخر غيره [3]. و تلعب الحوافز دورا هاما في العملية الإدارية فهي تساعد الإدارة على جدب الموظفين الملائمين للعمل ، الاحتفاظ بهم استغلال إمكانياتهم و قدراتهم و الرفع من مستويات آرائهم بما يتلاءم و أهداف المؤسسة

1 محمد علي ،عبد الوهاب .**إدارة الأفراد** .ط 1 القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1975. ص 130.
2 قجة ،رضا.المرجع نفسه . ص 59
3 عامر، سعيد يس .عبد الوهاب ،علي محمد . المرجع السابق ص162

### 2.4.3.2. نظريات التحفيز :

و لارتباط التحفيز بسلوكيات الأفراد فقد اختلف العلماء في تفسيره و تحديد آثاره و سبل التأثير فيه و لهذا ظهرت عدة نظريات تتعلق بالتحفيز وسنحاول أن نسرد فيما يلي أهم ثلاثة أصناف منها و هي:

**أ. نظرية ماسلو**: لقد ميز إبراهام ماسلو ***Ibraham Maslow*** في ***1943*** بين خمس فئات من الاحتياجات لدى الأفراد و تتمثل في :[1]

- ✓ **الاحتياجات الفزيولوجيا**: كالمأكل ،المسكن ،عناصر المعيشة الأخرى
- ✓ **الاحتياجـــات الأمنيـــة**: ضمان العمل، التقاعد، التأمين
- ✓ **الاحتياجات الاجتماعية**: الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى أن تكون محبوب من طرف الجماعة
- ✓ **االحاجة إلى الاحترام** : الحاجة إلى الشهرة، لوجاهة ، السلطة
- ✓ **الحاجة إلى تحقيق الذات**: و تتمثل على العموم في الحاجة إلى تحقيق كل ما تتطلع و تصبو إليه .

و حسب نظرية ماسلو فهذه الحاجات الإنسانية مرتبة في تسلسل هرمي فحاجة الاحترام و حب الذات مثلا لا يتم تحفيزها إلا إذا تم تلبية الاحتياجات الأول منها .

و تطبق مؤسسة سوناطراك هذا السلم في محاولاتها للتكفل و تغطية احتياجات العاملين بها حيث تعمد إلى التكفل بالاحتياجات الفيزيولوجيا للعمال في كل مواقعها و الوحدات التابعة لها من مأكل و مأوى و وسائل الاتصال التي تمكنهم من التواجد مع عائلاتهم على الرغم من بعد المسافات .كما تدعم إحساس العمال بالأمان من خلال تثبيتهم في مناصبهم حيث إنخفض "عدد العمال المؤقتين من ***2240*** عامل في سنة ***2006*** إلى عامل ***1943*** سنة ***2007*** "[2] و بهذا يشعر العاملون بأن مستقبلهم أصبح مضمون لأنهم يشتغلون و بصفة رسمية مع أكبر شركة في الجزائر .

كما تسعى و تعمل الشركة على تحفيز العمل الجماعي ، المشترك و تعزز إحساس العمال و فخرهم بالانتماء إلى شركـة سوناطراك و بفضل الحوافز التشجيعية

---

1 Altrad, Mohed. ibid. p94
2 Sonatrach : rapport annuel 2007.ibid

و المكافئات تعمد المؤسسة إلى تلبية الحاجة إلى الاعتراف من طرف الغير و من خلال إقامة مسابقات الخاصة بأحسن المقترحات ، و إعادة الرسكلة و التكوين لتحسين المستوى.

**ب. نظريةX و نظرية Y دوجلاس ماجريجور** [1] :حيث يقول هذا الأخير أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية أي أن الإدارة تتعامل مع عامليها على أساس ما تعتقده موجودا معهم من خصائص إنسانية تصنف هذه الافتراضات إلى مجموعتين متميزتين :

***نظريةX :** أو النظرية التقليدية المتشائمة التي تفرض أن الإنسان مخلوق كسول غير طموح لا يتمتع بالذكاء فلا يرغب أن يعمل لان العمل في نظره شيء غير مرغوب فيه و أنه لا يريد أن يتحمل المسؤولية إنما يجب أن ينقاد و ينفذ فقط و يقوم بأقل ما يمكن من مجهودات و هو أيضا أناني بالوراثة أو يهتم بنفسه فقط و لا يبالي لمصلحة الجماعة وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسيمة والأمن فقط وأنه لابد أن يرغم على العمل ويراقب بإحكام .

***نظرية Y:** أو النظرية الحديثة المتفائلة وهي عكس النظرية الأولى إذ أنها تفترض أن الإنسان نشيط طموح وإيجابي ويريد أن يعمل ويجد إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك وأنه يتمتع بالقدرة على الإبداع ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقي أهذاهها ، وأن الحاجات الجسمانية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجات الجسمانية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والإجتماعية كالتقدير والإحترام وإثبات الذات .

### 3.4.3.2. أنواع الحوافز :

هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز فتصنف الحـوافز إلـى فرديـة ، جماعيـة و كذلك إلى مادية و معنوية :[2]

1 محمد علي ،عبد الوهاب .المرجع نفسه. ص ص 130.133
2 مفتاح ،صالح .إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات .**الملتقى الدولى حول التنمية البشرية و فرص الاندماج فى اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية** جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 9 ،10 مارس 2004.

**أ.الحوافز الفردية :**

تسمى أيضا الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد و احتياجاته الخاصة باعتباره إنسان له كيانه المستقل و شعوره أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كمجموعة .

و على ذلك فإن نظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون الأعمال داخل الأقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلال عن غيره و لكن يشترط فيها أن يحصل العامل على المكافأة أول بأول و يعرف كيف يحسبها بسهولة .

**ب.الحوافز الجماعية:**

فهي تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج ،أو تحقيق أعمال و مهام محددة و هي التي تهدف إلى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي ، و كذلك زيادة الإنتاجية و تحسين كفاءة العاملين كمجموعة ، كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط و الاستخدام و التوافق الجماعي فيما بين العمال و الملائمة مع ظروف العمل و إلى جانب هذين النوعين يوجد كذلك :[1]

**ج.الحوافز المادية :**

تمثل الجانب الملموس في الحوافز و الذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين ، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية على المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل .

**د.الحوافز المعنوية:**

هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية و الذاتية للإنسان و هذا من أجل حث و تحريض العمال على العمل .و من صور هذه الحوافز المعنوية : تبنى مقترحات العاملين ، إشراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج أن يشعر بكيانه و بأنه صاحب رأي في مؤسسته و هذا ما يعتبر مدخلا هاما للتحفيز كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج

1 طرطار ، أحمد .المرجع نفسه .ص 90.

و تحسين ظروف العمل ومن بين أهم المبادرات التي تقوم بها مؤسسة سوناطراك و التي تعتبر حافز مادي ،معنـوي في الوقت ذاته قيامها سنويا بتنظيم مسابقة لأحسن الأفكار المتعلقة بخفض التكاليف .

و بالنسبة للأجور فهي تعتمد على سياسة خاصة للتأجير تراعي فيها المجهودات المبذولة ، المنصب المشغول ، ظروف العمل الكفاءات درجة الأقدمية ....الخ .و تعتبر أجور عمال شركة سوناطراك من أكثر الحوافز التي تساعد على إرتفاع المستمر لعدد الراغبين في العمل بها و كذلك في حفاظ المؤسسة على عمالها.

## 4.4.3.2.أهمية الحوافز :

تحتل الحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج بحيث تحدث تأثيرا على نفسية العمال و على أدائهم و كفاءاتهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد و في المكان المناسب و يمكن تبيين أهمية الحوافز فيما يلي :[1]

- ✓ تعمل على زيادة الإنتاج و سرعته .
- ✓ تحسين نوع الإنتاج و جودته كما و نوعا
- ✓ تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين. مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسين أو خفض تكاليفه .
- ✓ تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و ظروف العمل المناسبة و خلق إحساس بالثقة و الارتياح و عدم العداء تجاه الإدارة ، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع .
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا

1 الشيخ ،فؤاد .رمضان، سالم زياد [و آخرون].**المفاهيم الإدارية الحديثة**.الأردن :مركز الكشف الأردني ،1995 .ص 208.

## 4.2. الرقابة :

إذا ما تم تخطيط الأنشطة بصورة جيدة و توزيع المهام و تنظيمها بفاعلية و تصميم الهيكل التنظيمي الملائم و توجيه الأفراد من خلال قيادتهم و تحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة لهم فكل ذلك لا يضمن أن تنفذ الأنشطة أو سير الأداء الفعلي وفقا لما هو مخطط له لهذا لابد من القيام بوظيفة الرقابة التي تمثل المحطة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية كما أنها نشاط أساسي بالنسبة لكل عملية على حدى . فالرقابة نظام فرعي في المؤسسة يؤثر و يتأثر بباقي النظم الفرعية الأخرى كالتخطيط ،التنظيم، التوجيه......الخ .

و للتعرف على هذه الوظيفة أكثر سنتناول في ما يلي ماهية الرقابة، أنواعها مراحل الرقابة، نظام الرقابة الكفئ .....

### 1.4.2. تعريف الرقابة:

لقد اختلف علماء الإدارة و الباحثين - على غرار باقي الوظائف الإدارية الأخرى- في تحديد مفهوم الرقابة الإدارية فهناك من يرى بأنها " عملية الكشف عن الانحرافات أيا كان موقعها ، سواء في تلك الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات و العمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح و لا تظهر مرة أخرى في المستقبل "[1] . و من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الهدف الأساسي للرقابة هو الكشف عن الانحرافات ، التي يمكننا تحديدها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب و الفارق بينهما يمثل الانحراف الذي إما أن يكون سالب أو موجب أي أن الرقابة هي عملية قياس للنتائج الفعلية و تشخيص و تحليل و تحديد أسباب الانحراف عن الأهداف المسطرة و من تم إجراء التعديلات اللازمة .

لكن الانتظار حتى الانتهاء من الأعمال ثم رقابتها و تحديد مدى انحرافها عن ما سطر لها قد يؤدي إلى خسائر كبيرة لهذا لابد من قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين و تصحيحها حتى نضمن أن أهداف المؤسسة و الخطط التي تم وضعها قد

1شيحا ، إبراهيم عبد العزيز. المرجع نفسه .ص415

تم فعلا تحقيقها و في هذا الإطار يعرف جوزيف ماسي ***Joseph Massie*** الرقابة على أنها: "عملية قياس الأداء الجاري وتوجيهه نحوالأهداف المحددة في عملية التخطيط "[1].

و من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الرقابة هي الوظيفة التي بموجبها يتأكد كل قائد أو رئيس إداري من المدير العام حتى رئيس العمال مما إذا كانت الأعمال المنجزة مطابقة لما كلفوا به . وهو يؤكد على أن الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على الخطة فبدون وجود خطة ينعدم المحك الذي على أساسه تتم عملية الرقابة فعن طريق هذه الأخيرة يمكننا التعرف على مدى جودة التخطيط و اكتشاف الانحرافات التي يمكن أن تحدث عند التنفيذ .

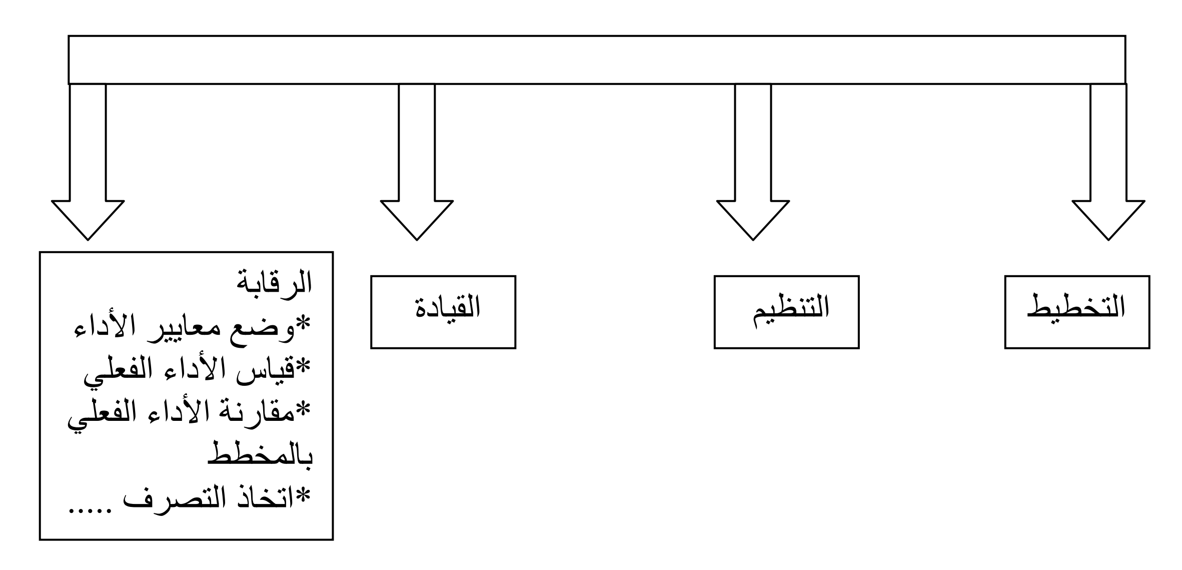
على أن الحقيقة الجديرة بالذكر التي يجب أن نؤكد عليها هي أن الرقابة لا تقتصر على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير وفق الأنظمة و الإجراءات المقررة و التأكد دائما من أن هذه الأعمال تؤدي بأفضل الطرق ، و لذلك فهي لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات ، إنما تبحث عن الأسباب الكامنة ورائها و التي أدت إلى وجودها و التنبؤ بإمكانية حدوثها، و من ثم إيجاد الوسائل الكفيلة بحل هذه المشكلات إذا وقعت ، الحد من استفحالها ، التقليل من أضرارها ، عدم تكرارها و الاستعداد لمواجهتها و معالجتها حتى قبل وقوعها .

و على كل يمكننا أن نعتمد في إعطاء تعريف دقيق للرقابة على تعريف أب علم الإدارة هنري فايول ***Henri Fayol*** الذي يقول " بأنها تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية ، التعليمات الصادرة ، المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و هي تطبق على كل شيء : الأشياء ، الناس ، الأفعال "[2] على أن نضيف لهذا التعريف بأنها تستهدف أمرين أساسيين هما:

- **أولا**: التأكد من كفاءة التنفيذ فهي بمثابة محور الارتكاز الذي تستند إليه الإدارة للتأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة ، التعليمات الصادرة و القواعد المقررة.

1 ساعاتي ،أمين.المرجع نفسه.ص258
2 ماهر ، أحمد .**الإدارة المبادئ و المهارات** الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2004 .ص 564.

**- ثانيا**: الكشف عن المعوقات التي تقف إزاء تحقيق الأهداف ، تذليلها الاستعداد لمواجهتهـا ، الحيلولـة دون وقوعها و تقويم ما قد تخلقـه من انحرافات و يمكننا إعطاء صورة مبسطة عن أهمية الرقابة في الإدارة من خلال الشكل الموالي[1] :




**الشكل[6] : الرقابـة كإحـدى الوظـائف الأساسيـة للإدارة**

## 2.4.2.أنواع الرقابة :

تتنوع الرقابة في المؤسسة طبقا لمجالاتها ، أبعادها ، الغرض منها و لهذا يمكننا أن نميز بين الأنواع التالية:

### 1.2.4.2. الرقابة حسب الجهة التي تمارسها :

على أساس الجهة التي تمارس الرقابة يمكننا أن نميز بين نوعين أو نمطين من الرقابة هما :

**أ.الرقابة الذاتية :** تكون مضمونة في الغالب من طرف الأفراد ذاتهم أو المجموعة حيث يفرضون رقابة ذاتية على مدى التزامهم بالمهام الموكلة لهم و هي ترتكز عموما على القيم الداخلية و القيم الاجتماعية[2] كإتقان العمل الذي يعتبر صفة من صفات المسلم حيث قال رسول ا صلى ا عليه وسلّم "إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه"

1 طه ، طارق .المرجع نفسه .ص 683

2 Yves-Ferideric ‹Livian .ibid .p 158.

و بهذا توكل مهمة الرقابة الأساسية بداية إلى الشخص الذي يقوم بالعمل فهو الذي يراقب نفسه بنفسه ليتأكد من أنه يقوم بما أوكل له من أعمال على أكمل وجه و بكل إخلاص ، تفاني و إتقان .

**ب.الرقابة الفوقية:** تتمثل في الآمة ممن هم أعلى درجة أو مستوى إداري في الهيكل التنظيمي و يمكن التعبير عنها بأنها رقابة الرئيس للمرؤوسين [1].

### 2.2.4.2.الرقابة حسب مصدرها:

و على أساس مصدر الرقابة الممارسة على شركة سوناطراك يمكننا أن نجد نوعين آلا و هما :

**أ.الرقابة الداخلية:** هي الرقابة التي تضمنها أجهزة الرقابة الإدارية الموجودة في المؤسسة و التي تتكفل بمراقبة مختلف نشاطات و أعمال المؤسسة.

**ب.الرقابة الخارجية :** واضح من التسمية أنها رقابة تتكفل بها هيئات من خارج المؤسسة فمؤسسة سوناطراك باعتبارها شركة ذات أسهم تخضع لرقابة المساهمين و باعتبارها شركة دولية فهي تخضع لرقابة المنظمات الدولية لضمان الجودة، حماية البيئة ، منظمة الأوبك و باعتبارها شركة مواطنة فهي تخضع لرقابة الرأي العام .

### 3.2.4.2.الرقابة من حيث النشاط :وهي حسب النشاط إما أن تكون :

**أ.الرقابة المالية :** جميع الأعمال في المنشاة العصرية لها جانب مالي او من الممكن التعبير عنه بالمال أو في شكل قيمة نقدية و يلزم ممارسة الرقابة عليه بفاعلية و الرقابة المالية تنصب على الإجراءات المالية و التصرفات و نواحي الإنفاق و حتى أنواع الإيرادات و كيفية توجيهها محاسبيا [2] . وتوجد لدى مؤسسة سوناطراك إدارة مركزية لتدقيق الحسابات مهامها هي القيام بعملية المراقبة على العمليات المالية و إعداد قائمة الموازنة و الميزانية و قائمة التدفق النقدي .

1 المصري ، احمد محمد .**التخطيط و المراقبة الإدارية** .الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 .ص 138.
2.المرجع نفسه ، ص 139.

**ب.الرقابة الإدارية:** تتمثل في مجموعة القواعد و التقنيات الموجهة لرقابة تصرفات الأفراد و المجموعات بطريقة تجعلهم يقتربون من تحقيق أهدافهم و يتضمن هذا النوع القواعد والإجراءات الشكلية التي تبين ماذا يجب القيام به أو عدم القيام به [1].

وتتولى هذه المهمة في شركة سوناطراك الجمعية العمومية التي تفرض رقابتها الإدارية على أعمال الإدارة طبقا لما تنص عليه المادة *17* من القانون رقم *88-04* المذكور سابقا والمتضمن القانون التجاري يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث تتولى الجمعية العامة العادية الصلاحيات التالية :

- ✓ الفصل في التقارير التي يقدمها مجلس الإدارة و مندبو الحسابات .
- ✓ مناقشة الموازنة و الحسابات ، المصادقة عليها أو رفضها أو القيام بتصحيحها .
- ✓ و من جانب آخر يقوم مجلس الإدارة برقابة نشاطات أعضاء التسيير في المؤسسة و يراقب نتائج المؤسسة.
- ✓ و يراقب نشاطات و أعمال مدير المؤسسة و هذا حسب المادة 16 من القانـون المذكـور أعملاه يمارس المدير العام سلطاته تحت مسؤولية و مراقبة مجلس الإدارة الذي يمكنه أن يخول سلطات أخرى و منحه التفويض الضروري لتسيير المؤسسة.

### 4.2.4.2. الرقابة حسب مراحل التنفيذ :

و من تتبعنا لمراحل تنفيذ الأعمال و الأنشطة في مؤسسة سوناطراك يمكننا أن نميز أنواع الرقابة التالية :

**أ.الرقابة السابقة :** تستهدف الرقابة المستبقة أو رقابة التغذية الأمامية منع المشاكل قبل حدوثها فهي مصممة للقيام بالتحديد المسبق للمشاكل المحتملة بغرض تجنبها قبل حدوثها و ذلك من خلال مراقبة المدخلات من الموارد المختلفة [2] . و يعني ذلك أن الرقابـة المسبقـة تسبـق الأداء الفعلـي وعلى ذلك فهـي تعتمد على التنبؤ

---

1 Yves-Feriderie‹Livian ibid.p 157-158

2طه ، طارق . المرجع نفسه .ص.ص 705-706 .

كحصول شركة سوناطراك مثلا على عقود توريد كميات كبيرة للغاز الطبيعي فهي على علم بأنه يمكن لها توريد هذه الكميات . فالرقابة الأمامية تقوم بمهمة التأكد من مدى توفر المدخلات اللازمة (توفر حقول الغاز الطبيعي) اللازمة لإنتاج الكمية المطلوبة (اتفاقية تصدير الغاز الطبيعي إلى إسبانيا ) بغرض منع مشكلة تأخير طلبيات العملاء ، دون الانتظار لحدوث تأخير

**ب.الرقابة المتزامنة:** و تتمثل في الرقابة التي تتم أثناء تشغيل النشاط حيث تنطوي على متابعة كافة الأنشطة التشغيلية للمنظمة أثناء حدوثها و العمليات الحالية التي تقوم بها للتأكد من أنها تتفق مع المعايير الموضوعية .

أي أن عملية الرقابة في هذه الحالة تتم أثناء سير العمليات التشغيلية و هو ما يسمح باتخاذ التصرف التصحيحي في لحظة حدوث أي خطأ فبعد استخراج الغاز من الحقول تقوم المخابر التابعة لمركبات تمييع الغاز بتحديد مستوى نقاوته قبل القيام بتصديره حيث يتم اخذ عينات عشوائية من المنتوج لقياس جودته و موائمته لمعايير الجودة العالمية فإذا أظهرت التحليلات وجود انحرافات في الجودة تفوق المدى المقبول يتم اتخاذ التصرف التصحيحي فورا و ذلك أثناء عمليات الإنتاج لضمان الجودة المعهودة .

**ج.الرقابة اللاحقة :** تتمثل الرقابة اللاحقة أو رقابة التغذية الخلفية في الرقابة التي تحدث بعد انتهاء الأنشطة أو بعد الأداء الفعلي و ذلك من خلال فحص المخرجات أو هذا الأداء يتفق مع المعايير المرغوبة [1] أي أن الرقابة اللاحقة تتم بعد نهاية العمل من خلال الإطلاع على ما تم إنجازه للتأكد من أنه تم تحقيق الهدف الأساسي له كأن يقوم مدير التسويق الغاز الطبيعي بمتابعة و التكفل بالشكاوي التي يتقدم بها الزبائن من أجل استدراك بعض الملاحظات في المرات القادمة.

### 5.2.4.2. الرقابة من حيث الهدف:

و على أساس الهدف الذي يرجى تحقيقه من خلال القيام بعملية الرقابة في المؤسسة نجد:

1 المرجع السابق.ص 709 .

**أ.الرقابة الوقائية:** "و التي تعني بمحاولة منع الأداء غيرالمرغوب فيه و الأخطاء من الوقوع "[1] و في هذا النوع من الرقابة تستعين بقياس الأداء أولا بأول و مقارنته بالأداء المخطط سابقا أو المرغوب و تزويد العامل بمعلومات عن هذه المقارنة حتى يتسنى تصحيح أي انحراف و ذلك عملا بالمثل القائل الوقاية خير من العلاج فقيام رئيس عمال الحفر بمراقبة أشغال الحفر على مستوى بئر ما ( تابع لشركة سوناطراك ) سيمكننا من اكتشاف بعض الأخطاء التي يمكن تصحيحها أولا بأول تفاديا لتفاقمها و تعطل العمل بسببها ، و من خلال تنبؤنا بهذه المشاكلو علاجنا لها يمكننا أن نتفادى آثارها الحالية و المستقبلية ، و بهذا نضمن توائم نتائج أعمالنا بما خططنا له سابقا .

**ب.الرقابة العلاجية:** " و تعني بعلاج الأخطاء و الانحرافات بعد وقوعها " [2] و تلجأ المؤسسة لهذا النوع من الرقابة لكونها نظام مفتوح يعمل في بيئة تتميز باللاثبات واللاتأكد إذ يصعب في كثير من الأحيان التنبؤ بالعديد من المشكلات و هنا تصبح لعملية الرقابة العلاجية ضرورة قصوى فبفضلها يمكن التقليل من الانحرافات و نتائجها السلبية من خلال إيجاد مخارج تجنب الشركة خسائر كبيرة فقد يكون علاج المشكلات بعد حصولها أمرا سهلا في بعض الأحيان كأن نجري تعديلات خفيفة على بعض تجهيزات و آلات الحفر الموجودة على مستولى حقل من حقول الشركة لتغطية العجز المسجل في الإنتاج ، أو قد يتطلب الأمر تغير في هذه الوسائل و التجهيزات استبدالها بتجهيزات أكثر حداثة و تطور و هذا لبلوغ النسب المطلوبة و هذه التعديلات تطلبت تغيرات جذرية تتطلب تكاليف عالية و وقتا أطول.

## 3.4.2. خطوات العملية الرقابية :

إن خطوات العملية الرقابية لا تختلف بإختلاف الشيء الذي نراقبه أو مكان وجوده أو الغرض الأساسي من ورائها أو الجهة المسؤولة عنها، فهي وبغض النظر عن كل ما سبق كعملية تتم من خلال آلية تتضمن ثلاثة خطوات رئيسية تتمثل في:

1ماهر ، أحمد .المرجع نفسه .ص 562.
2المرجع السابق . ص 564.

## 1.3.4.2 المرحلة الأولى: تحديد معايير قياس الأداء

قبل أن نستطيع الحكم على أي عمل لابد أن يكون لنا مقياس يساعدنا في تحديد ما إذا كان هذا العمل جيد أم لا ، و نفس الشيء بالنسبة لعملية الرقابة التي تبدأ عندما يتم وضع معايير يتم على أساسها قياس الإنجازات التي تتحقق و التي تعبر عن أهداف التنظيم ،"و يقصد بالمعيار الرقابي مستوى الأداء المتوقع لهدف معين" [1] و تمتاز المعايير بالموضوعية أي لا دخل للعوامل الشخصية في تحديده الذي يكون على أساس الكم ، الكيف ، الوقت و يترجم في الغالب إلى أرقام .

## 2.3.4.2 المرحلة الثانية : قياس و تقييم الأداء الفعلي

الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي" قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير السابق وضعها " [2].وتقوم هذه المرحلة على خطوتين أساسيتين و هما:

**أ. قياس الأداء الفعلي:** إذا كان القياس يعني تحديد أرقام طبقا لقواعد معينة [3] و كان الأداء هو فإن قياس الأداء الفعلي يعني تحويل نتائج بعض النشاطات إلى أرقام و هي عملية سهلة خاصة بالنسبة لبعض النشاطات و خاصة الفنية منها : مثل الإنتاج حيث يمكن قياس عدد الوحدات المنتجة و معرفة إنتاج كل وحدة و لكن هناك من الأنشطة التي قد يصعب قياس إنتاجها مثل نشاط البحوث و تطوير أعمال الإدارة

**ب. تقييم الأداء الفعلي :** بعـد أن نقيس الأداء الفعلي و نحوله إلى أرقام نأخذ نتائج هذا القياس و نقيمها مـن خلال مقارنتها بالمعـايير التي تم وضعها سابقـا و عنـدها نـلاحظ الفرق بين النتائج الفعليـة والنتائج المرغوبة و يمكـن في هـذا الصدد التمييز بين نوعين من الانحرافات ، انحرافات طبيعية و غير طبيعية

## 3.3.4.2 المرحلة الثالثة: الإجراءات التصحيحية

إن الخطوة التالية و المنطقية في العملية الرقابية هي تصحيح الانحرافات التي قد تظهر بين ما تم فعلا و بين ما أريد إتمامه ، وذلك من خلال النتـائج التـي تقـدمها المعادلة الرقابية التي من الممكن أن تعطي:

---

1 طه ، طارق . المرجع نفسه ..ص 700
2 ماهر ،أحمد .المرجع نفسه .ص 570.
3 جلال، سعد . <u>القياس النفسي : المقياس و الاختبارات</u> .القاهرة : دار الفكر العربي ،1985 .ص 6 .

**أ. قيمة سالبة:** أي أن الانحراف يكون سلبي بمعنى أن الأداء الفعلي يقل عن الأداء المطلوب. فإذا كانت الكمية المرغوب في استخراجها مثلا من الحقل بترولي س تقدر ب:***500*** طن م ب و كان الإنتاج الفعلي ***300*** طن م ب ، فإننا نكون في وضع يسمى الوضع المشكلة الذي يتطلب تدخل إداري يتمثل في تصرف تصحيحي يأخذ منحيين و هما:[1]

- ✓ **تصرف تصحيحي فوري :** " وهو التصرف الذي يتم اتخاذه بصورة فورية من أجل إعادة الأداء الفعلي على مساره المخطط فمثلا إذا تبين للإدارة أن معدل الإنتاج اليومي بأحد الحقول قد هبط بشكل حاد نتيجة لحدوث عطل في إحـدى آلات الحفر فالتصرف التصحيحي الفـوري يقضي بالقيام فورا و دون تخادل بإصلاح الآلة لإعادة معـدل الإنتاج إلى وضعه الطبيعي أو المخطط .
- ✓ **تصرف تصحيحي أساسي:** "و يتمثل في التصرف الذي يبحث أولا في أسباب حدوث الانحراف ثم علاج تلك الأسباب لمنع حدوث هذا الانحراف مستقبلا" فتطبيق التصرف التصحيحي الأساسي في المثال السابق بأن يقوم المدير المسؤول عن عمليات الحفر بالحقل بالإطلاع على التقارير لاكتشاف أسباب تعطل الآلات و ما إذا كانت متكررة أم أنها عرضية و على أساس هذه المعلومات يقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي هذه الأعطال مستقبلا .

**ب. قيمة الموجبة :** "و في هذه الحالة يكون ناتج المعادلة الرقابية موجب أي أن هناك انحراف عن المعيار الأساسي بقيمة موجبة " ، حيث يتجاوز كمية البترول الخام المستخرجة من الحقل س مثلا الكمية المرغوب فيها أو المعيار المحدد و المقدر ب***500*** طن م ب هذا الوضع يستلزم تدخل إداري يتمثل في فحص أو مراجعة المعيار المتخذ كأساس للتقييم و على العموم يشكل هذا الوضع فرصة جيدة للمؤسسة لتحقيق أهدافها و لهذا يتعين استثمارها بصورة جيدة .

1 طه ، طارق .المرجع نفسه .ص.ص 698-699.

**ج.قيمة مقبولة:** في هذه الحالة يكون ناتج المعادلة الرقابية يقع داخل المدى المقبول أي أن النتائج المحصل عليها تساوي بالتقريب النتائج المسطرة وهنا لا يتوجب على الإدارة أي تصرف أو تدخل فالأمور تسير كما خطط لها و على أتم ما يرام

### 3.4.2.نظام الرقابة الكفئ :

تعتمد جل العمليات الإدارية على الرقابة لذلك فكفائة هذه العمليات متوقف إلى حد ما على كفاءة النظام الرقابي والذي ينبغي أن يكون :[1]

✓ **يجب أن يكون مفهوم و اقتصادي**: فيجب أن يكون النظام مفهوم بواسطة من يقومون باستخدامه و يجب أن تكون طـرق الرقابة المـستخدمة مفهومـة بواسـطة المديرين، حيث انه يوجد بعض الطرق الرقابية المتقدمة المعقدة و التي تعتمد بدرجـة كبيرة على الكمبيوتر ، كما أن النظام الرقابي ينبغي أن يكون اقتصادي و أن تكـون تكلفة النظام أقل من وهفوات النظام الرقابي ، و أن كان من الصعب قياس نتـائج أو هفوات النظام الرقابي لأن نتائجه تتداخل مع نتائج نظم إدارية أخرى.

✓ **ينبغي أن يربط النظام الرقابي بمراكز اتخاذ القرار:** فكل مدير عليه مسئولية معينة و يوجد نطاق معين من الأعمال هو مسئول عنه و مسئول عن رقابته ،و عادة يتخذ قرارات متعلقة بهذا النطاق .و لذلك ينبغي على النظام الرقابي أن يقدم المعلومات الرقابية لهذا المدير (مركز الرقابة ) حتى يتمكن من اتخـاذ القـرارات التـصحيحية للانحرافات في نطاق أعماله ، فينبغي أن يقدم لمدير الإنتاج على سبيل المثال أرقـام عن الإنتاج اليومي أو الأسبوعي و مقدار الانحرافـات و موقـف صـيانة الآلات ، و مدى توافر مستلزمات الإنتاج ....الخ . ولأجل ذلك لابد أن تصل تقارير الرقابة في أسرع وقت ممكن، حتى يمكن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

كما يجب أن تحدد الأنشطة المهمة في المنظمة و التي تعتبر أساس نجاح المنظمة و يوجه النظام الرقابي اهتمام أكبر لها، و ذلك بدلا من تركيز الرقابة علـى أنـشطة ليست ذات أهمية للمنظمة. و يتم تحديد ذلك بواسطة إدارة المنظمة

---

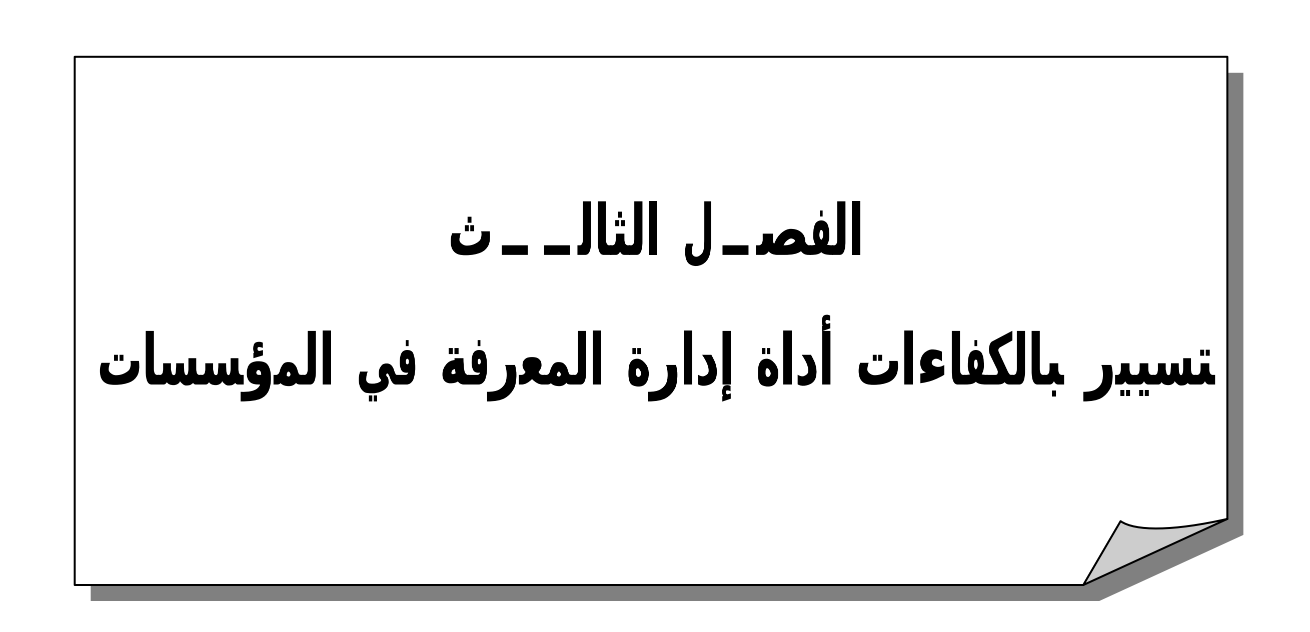
1 بدر، حامد أحمد رمضان . المرجع نفسه .ص.ص 358 -359

✓ **أن يكون النظام الرقابي مرن:** ففي حالة تغير الظروف مما يـستلزم العمـل تحت معايير جديدة أو تعديل المعايير التي بدأ العمل على أساسـها، ينبغـي أن يقبـل النظام الرقابي ذلك. لأن الرقابة ليست هي هدف في ذاتها، بقدر ما هي الاستفادة مـن الظروف التي تواجه المنظمة، و العمل على رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

✓ **أن يعمل النظام الرقابي على اتخاذ قرارات تصحيحية** : فإذا وجد انحـراف في نشاط معين ،يجب أن يحلل سببه ،و يقدم النظام الرقابي التوصية بكيفية علاجه أو يقوم المدير الذي يقوم بوظيفة الرقابة باتخاذ القرارات التصحيحية أو قرارات للاستفادة من الظروف الجديدة التي قد يظهرها النظام الرقابي

## خلاصة الفصل

من خلال كل ماتقدم نخلص إلى أن التسيير و الإدارة مصطلحان لهما نفس المعنى و الفارق الوحيد بينهما هو أن الإنغلوسكسونين يفضلون إستخدام مصطلح الإدارة في حين أن الفرونكوفين يستخدمون التسيير وهو علم تفاعلي ديناميكي غير جامد تتكامل فيه التقنيات والأساليب و القواعد العلمية مع القدرات الشخصية والإبداعية وهذا من أجل تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط التنظيم، التوجيه الذي يتم بفضل القيادة التحفيز ، الإتصال ووسائله المختلفة وأخيرا الرقابة قصد الوصول إلى أهداف محددة سابقا ،لهذا ظهرت العديد من المدارس ،النظريات المداخل التي عملت على زيادة كفاءة وفاعلية هذه العمليات ومن ثم كفاءة نظام تسيير المؤسسة ككل


الفصـل الثالـث
تسيير بالكفاءات أداة إدارة المعرفة في المؤسسات

**تمهيد :**

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالمتغيرات نتيجة للتحولات و التطورات التي تشهدها مختلف المجالات الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية و حتى الثقافية ...إلخ

و لعل أهم ما يميز هذه التغيرات و التحولات التي أحدثتها الثورة المعرفية التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي يمكن وصفه بالنقلة الفكرية التي أوجدت بناءا فكريا إداريا جديدا تحولت على إثره المفاهيم الإدارية من مبادئ جامدة إلى مجموعة من المفاهيم المرنة و المتغيرة بإستمرار . و لقد كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم و تقنيات الإدارة المعاصرة تأثيرا بالغا على مفاهيم و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بل و على تسيير المؤسسات في حد ذاتها. فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة بل أصبح الاهتمام كله منصب على العقول البشرية بإعتبارها مصدر المعرفة الإبداع و الإبتكار و التي يمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري ، و بهذا أصبح الحديث الآن منصب أصحاب المعرفة كفاءات المؤسسة و مصدر ميزتها التنافسية فجل اهتمامات المؤسسات الحديثة هو كيف يمكنها تفعيل و استغلال كفاءات أفرادها في تحقيق أهداف المؤسسة و العمل على استقطاب المزيد منها إذا تطلب الأمر ذلك.

و لهذا سنحاول في هذا الفصل أن نلقي نظرة أو نسلط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحويل و تغيير الفكر الإداري الحديث و انعكاسات هذا الأخير على استراتيجيات المؤسسات و آليات تسييرها ، و هذا من خلال التحول نحو الإدارة بالكفاءات و لأجل ذلك سنتناول النقاط التالية :

- ✓ **إدارة الموارد البشرية :** و ذلك للتتبع مكانة العنصر البشري في المؤسسة وأخذ فكر حول الممارسات التقليدية للتعامل مع الموارد البشرية و الآليات التي تستخدمها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية .
- ✓ **إدارة المعرفة :** و فيه نحدد ماهية المعرفة ، أنواعها ، ثم نحاول ضبط و توضيح مفهوم إدارة المعرفة ، نحدد عملياتها ، تطبيقاتها لنخلص في الأخير إلى ما قدمته إدارة المعرفة أو تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

✓ **الإدارة بالكفاءات:** الذي نستعرض فيه مفهوم الكفاءة أنواعها فئاتها و ننتقل على إثر ذلك إلى منهج الكفاءات و مستوياته الثلاثة : تسيير الكفاءات ، مانجمنت الكفاءات ، التسيير بالكفاءات ، لنخلص في الأخير إلى علاقة إدارة المعرفة بالتسيير بالكفاءات .

## 1. الموارد البشرية في المؤسسة :رؤية جديدة

أن أفضل استثمار يمكن أن تقوم به أية مؤسسة اقتصادية هو بناء العنصر البشري العامل في تلك المؤسسة بحيث يتم إعداده ذهنيا و تقنيا بالقدر الذي يمكنه من قيادة عجلة الإنتاج و النماء و لقد عرفت مكانة هذا المورد داخل المؤسسة تغيرات كثيرة و متنوعة تنوع نظرة المؤسسة له .

فالأشكال التسييرية التي عرفتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي يؤشر على المستوى الذي وصلت إليه من حيث قدرتها التنظيمية و التسييرية في علاقاتها بمواردها الداخلية و محيطها الخارجي و يتمثل الفاصل الأساسي بين شكل أو آخر في تطور نظرتها لمكانة و أهمية العنصر البشري بالنسبة لها و التي يمكننا أن نقسمها إلى:

### 1.1 المورد البشري: بين الأمس واليوم

مهما كانت وجهات النظر التي تناولت المؤسسة بالفحص والدراسة فقد أكدت أغلبها على دور العنصر البشري في إنشاء المؤسسة أدائها لمهامها و تحقيقها لأهدافها وإن كانت بعض المداخل قد أهملت دوره وركزت على عناصر أخرى الأموال والعتاد إلا أنها لم تنفي أو تلغي تماما دوره في قيام المؤسسة فهم الذين يستثمرون الأموال ويشغلوا التجهيزات ، وهذا يعني بأن هناك رابط أو علاقة بين المؤسسة والمورد البشري وتتغير هذه العلاقة تبعا لنظرة المؤسسة له التي عرفت تغيرات كثيرة ومتنوعة تنوع المداخل التي تناولتها بالدراسة .

وللتعرف على مكانة العنصر البشري في المؤسسة لا بد أن نتصفح تاريخ علاقة المورد البشري بالمؤسسة قديما وحديثا التي ارتأينا أن نقسمهـا إلـى ما قبـل الثورة

الصناعية ، أثنائها ، وبعد الثورة الصناعية ثم حاولنا تحديد مكانة العنصر البشري لدى مؤسسات الألفية الثالثة :

### 1.1.1. العنصر البشري قبل الثورة الصناعية:

تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل وكانت تسيطر على الأفراد مجموعة من النظم تتمثل في :

**أ. نظام العبودية**:

وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية كما لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها

**ب. نظام الصناعة اليدوية:**

وفي ظلالته برزت فئة تملك الخبرة والمهارة بدأت تعمل لوحدها كل فئة تختلف عن الأخرى أهدافها وصاحب الحرفة هو المسؤول عن الإنتاج والغلة.

**ج. نظام الطوائف:**

وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ويمثل نظام الطوائف احتكار للصناعةأو الحرفة وقد رتبت التدرج في المهنة فهناك الصبي، العريف،المعلم وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.[1]

### 2.1.1. العنصر البشري أثناء الثورة الصناعية:

ما أن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات ،الاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب الأعمـال مهمتة تهيئة أفتراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمـة ولمواجهة هيئة صناعية جديـدة لهـا متطلباتها وعاداتها، و لكن بهجة الإنتاج و زهو الصناعة قد ألهاهم عن

1زويلف، مهدي حسن. **إدارة الأفراد**. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر، 2003. ص21

العنصر البشري، يضاف إلى ذلك قـوة مساومة العاملين كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال المستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل اللجوء لمفاوضتهم عن طريق المفاوضة الجماعية و أخذت النقابات تطور تنظيماتها.

### 3.1.1. العنصر البشري في القرن العشرين :

لقد شهد القرن أحداثا جسام أثرت تأثيرا كبيرا على المؤسسة على قدراتها التنظيمية والتسييرية وعلى علاقتها بمواردها الداخلية والبيئة التي تعمل بها فقد عرفت عدة أشكال تسييري الفاصل الأساسي بين شكل وأخر يتمثل في تطور نظرتها لمكانة وأهمية العنصر البشري ومن بين هذه المداخل :

#### أ.الإدارة العلمية:

إن بداية الحركة الإدارة العلمية تقترن باسم فريدريك تايلور ***Ferderick taylor*** حيث يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة لقد اهتم تايلور خلال عمله بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي تشرف عليها، فلم يكن مرتاح لنظام الأجر حسب القطعة السائد في المصنع لاعتقاد أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سلم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات إنتاج سابقة وتعتبر سنة ***1898*** البداية تجربته المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن، ومن نتائج دراسته أدرك أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وأن الإدارة العلمية ثورة ذهنية من حيث كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة اليومية، وقد بين أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداءهم وعلى الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها. [1]

إلا أن الإدارة العلمية قد تجاهلت العامل الإنساني في العمل فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ما داموا مسؤولين عن تنفيذه وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان فقط نظرت إليه نظرة ميكانيكية فقط. ولقد كان ينظر للعنصر البشري

1 المرجع السابق . ص23

خلال هذه الفترة من أسلوب الإنتاج والتسيير على أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميـل دور الآلـة ، فالعنصر البشـري ككيان مادي ومعنـوي كان غائب وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا من طرف الآخرين فالمجال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف بل هو فضاء لبيع قوة العمل أما على مستوى التسييري لهذا العنصر كان بسيط بساطة النظرة إليه بحيث كانت لا تخرج لدى أعراق المؤسسات الاقتصادية عن العمليات التالية :[1]

- ✓ استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة .
- ✓ السهر على احترام تطبيق القوانين.
- ✓ الرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره الإنتاجي.

ففي هده المرحلة ليس تسيير العنصر البشري الذي هو غائب فقط بل الإنسان الذي هو كذلك . ورغم ذلك فإن مولد إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور حركة الإدارة العلمية حيث تطلبت من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا في معالجة مشكلة العاملين، تلك المشكلة التي أخدت تظهر كمشكلة إدارية

### ب. مدرسة العلاقات الإنسانية:

يرصد المتتبع لتطور الفكر الإداري أن الموارد البشرية للمنظمات بدأت من العشرينات تأخذ حقها من الاهتمام ، حيث عني المنظرون والباحثون بدراسة وتحليل دوافع الأفراد نحو العمل ، وتأثير اهتمام الإدارة بمشاعر وحاجات الأفراد الإنسانية على كفاءة الأداء المتعلق بالعمل.

وشكلت الدراسات المهتمة بالعنصر البشري بالمنظمات والنظريات التي تمخضت عنها ما عرف بمدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة كما أطلق عليه أيضا المدخل السلوكي ، نتيجة لتمحور الدراسات والنظريات التي شملها حول السلوك التنظيمي والذي يتمثل في التصرفات و الأفعال وردود الأفعال التي يبديها الأفراد والجماعات داخل مجال العمل ، ويرى أنصـار هذا المدخـل أن تفهم سلوك واحتياجـات الأفراد

1 بن عيسى ، محمد المهدي . العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى الرأسمال الإستراتيجي. **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية** .جامعة ورقلة .9-10 مارس 2004

العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة ، وأن العنصر البشري يستحق أن يكون محور الاهتمام التنظيمي.[1] ومن أهم رواد هذه المدرسة ألتون مايو ***Elton Mayo*** ولقـد كشفت الدراسات التي قام بها هو وزملاؤه إلى نتائج عديدة أهمها :

- ✓ كمية العمل الذي يستطيع العامل إنجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية ، وإنما بقدرته الاجتماعية
- ✓ تلعب المكافئات غير الاقتصادية دورا هاما في تحديد حافزية العمل وسعادته.
- ✓ علاقات الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الإنساني ، وهذا يعني أن التنظيم الإنساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي حتى يمكن تحقيق الأهداف الاقتصادية بشيء أكثر فعالية أو لزيادة رضا أعضائه

ولقد ذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي كلي يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال لابد من فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة[2] وبالرغم من الإسهامات الكثيرة التي أتت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت لحملة نقد لاذع بلغت ذروتها على يد مالكون ماكنير الذي هاجم المنهج الإنساني وعبر عن قلقه من الاهتمام البالغ بالجوانب الإنسانية على حساب الكفاية في أداء العامل وإتقانه كما وكيفا[3]

والجدير بالذكر أنه في هذه المرحلة عرفت انتقال نوعي من مفهوم اليد العاملة إلى القوة العاملة أو التعداد، فالنمط التسييري للتعداد كان في هذه المرحلة ذو طابع كمي عددي كذلك يدخل في إطار السير الاقتصادي للتعداد على المدى الطويل لذلك يمكن أن ندرجه في مرحلة التخطيط الطويل المدى لكون كانت المنظمة تعيش في محيط يتسم بالاستقرار وعليه لم يكن له دور أساسي في توجيه القرارات التسييرية .

---

1 طه ، طارق . المرجع نفسه . ص136

2 قجة ، رضا. المرحع نفسه .ص 30

3.جبالي ، علي عبد الرزاق . **الدراسات في علم إجتماع الصناعة**. ط 2 .الإسكندرية : دار المعارف الإجتماعية ،1981. ص61

## 4.1.1.العنصر البشري في الألفية الثالثة :

لم تكن المؤسسات في المرحلتين السابقتين تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي في تسيير تعدادها لأن المبادئ الأساسية التي من المفروض أن يقوم عليها التصور الإستراتيجي كانت غائبة تماما ولم تأخذ بعين الاعتبار،كمؤثرات تغير وعدم ثبات عوامل البيئة الخارجية كما أن فكرة المورد البشري غائبة تماما لأنه لازالت النظرة المسيطرة عليه هي نظرة التكلفة التي لابد من تخفيضها ولهذا فإن تلك الآليات صالحة في بيئة تتسم بالاستقرار لا مع بيئة أعمال الألفية الثالثة التي تميزت بـ:[1]

- التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة
- ثورة الاتصالات والمعلومات
- الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات
- ترسخ ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.
- ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.
- ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهوم" عمال المعرفة"

وبهذا تغيرت نظرة المؤسسات إلى العنصر البشري فلم يعد مجرد يد عاملة أو تكلفة يجب تدنيتها ولا قيدا يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها ، بل أصبحت تعتبره موردا يضاهي أو يفوق بقية موارد المؤسسة ، حيث تزايدت الأهمية النسبية للموارد البشرية على حساب كل من رأس المال والتكنولوجيا ذلك لأن الأداء البشري هو وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المنظمات وبذلك أصبح الموارد البشرية أهم وأغلى عنصر في المؤسسات فهو إذن:[2]

- طاقة فكرية وقدرة معرفية
- مصدر الابتكار والتجديد والاختراع

---

1 السلمي ، علي. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ06 2008.12 متوفرة على الرابط **Hwww.alisalmi.org/files/2000.pptH**

2 المرجع نفسه.

- ✓ قوة محركة لمختلف الموارد المادية والتقنية
- ✓ طاقة للإنجـاز وتحقيق الأهـداف وحل المشكلات
- ✓ مصدر القدرات المحورية ***Core Competencies***
- ✓ قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته
- ✓ مصدر لتوليد وتنمية القـدرات التنافسية
- ✓ مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية و/ أو سلبيـة

أمام هذه الميزات تيقنت المؤسسات أن نجاحها وقدرتها على الاستمرار والبقاء في ظل الظروف التي ذكرناها أنفا يكون من خلال الاعتماد على طاقتها البشرية بوصفها مصدرا للميزة الإستراتيجية التنافسية ولذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به من خلال تحسين طرق وأساليب إدارته التي سنتناولها في العنصر الموالي :

### 2.1.إدارة الموارد البشرية

إذا كان التعريف المعاصر للإدارة هو: تحقيق الأهداف ونمو المؤسسة من خلال البشر، فإن البشر هو المحور الأساسي لتقدم المؤسسات وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها في ظل التحديات المعاصرة المحلية والعالمية، فنجاح المؤسسات يعتمد علـى طاقتهـا البشرية (الأفراد) ، فكلما كان الموظفون أفضل كلما كان أداء المؤسسة أكثـر نجاحـا وتميز ولهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به ولا يتم ذلك إلا من خـلال حسن إدارتها .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة ، و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، فإدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات الإنتاجية، التنافسية، تمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية .

و لا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما و نزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة

في تحقيق أهداف وزيادة أرباح المنظمة ، و يمكن أن تكـون عبء مالي عليها ولهذا فإن غالبية المؤسسات تسعي إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع فقد أدركت هذه المؤسسات بأنه على مدى كفاءة، قدرات، خبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءتها ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

### 1.2.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلف الفقهاء الإدارة في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث عرفها العلاق في معجمه على" أنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم[1]

و يرى حنفي عبد الغفار بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور.[2]

و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، التدريب ، التقويم و الحوافز المالية و المعنوية.

### 2.2.1. مبادئ إدارة الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد ، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر

---

1 العلاق، بشير عباس. المرجع نفسه .ص350
2 حنفي ، عبد الغفار. **إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 2000 . ص23

أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونـا على حساب أحدهما، لـ ذلك أظهرت الأبحاث السلوكـية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج [1].

و أهم الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل هي:[2]

- ✓ الأفراد هـم استثمار إذا أُحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها .
- ✓ إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُـخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.
- ✓ بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم
- ✓ برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُـنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

و يضيف الدكتور خالد عبد الرحيم الهيتي إلى ماسبق العناصر التالية :[3]

- ✓ تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية.
- ✓ في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وداخلها.
- ✓ لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .
- ✓ للاستجابة للمتطلبات البيئية فعلى تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

1 حسن ، راوية محمد. **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.ص45

2 المرجع نفسه .ص46

3 الهيتي ، خالد عبد الرحيم .**إدارة الموارد البشرية** . عمان :دار الحامد ،1999 .ص23

- ✓ إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في الوقت ذاته وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل للموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- ✓ تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية.

### 3.2.1. وظائف إدارة الموارد البشرية

عندما عرف الدكتور محمد عمرو صادق المدير التنفيذي للموارد البشرية شركة تنمية الصناعات الغذائية (كتاكيت) إدارة الموارد البشرية على أنها " جميـع الأنـشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القـصوى مـن جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة "[1] . فهو بهذا يكون قد وضع الخطوط العريضة لمهام إدارة الموارد البشرية التي تتفق عليها معظم المؤسسات غير أنهـا تختلف في بعض الوظائف الفرعية الأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينهـا حجـم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا ، وعلى العموم يمكننا أن نقسم مهام إدارة الموارد البشرية إلى:[2]

#### أ.الوظائف الرئيسية:

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: تحليل العمل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين ، تصميم هيكل الجور

**ب. الوظائف الثانوية :**أي الوظائف التي تأتي بعد تعيين الفرد في عمله والمتمثلة في : تصميم أنظمة الحوافز ، تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين ، تقييم الأداء التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي

1 عمرو صادق ، محمد . الميزة التنافسية من خلال ادارة الموارد البشرية . [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 06. 2008.12 متوفرة على الرابط **www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154028.ppt**

2 قراوي ، أحمد الصغير. إبراهيمي ، أحمد. إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 06 . 2008.12 متوفرة على الرابط **www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm - 32k**

**ج. الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:**

والتي وجودها يساعد إدارة الموارد البشرية على أداء مهامه مثل: العلاقة مع النقابات ، أمن وسلامة العاملين ساعات وجداول العمل.

### 4.2.1. أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر الموارد عرضة للتأثر فهذه الإدارة تتعامل تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابة مع الفرد في المنظمة ، الذي يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى وإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري الذي لا نظير له إطلاقا ولا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- ✓ توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- ✓ تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- ✓ تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.
- ✓ العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة
- ✓ السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق
- ✓ المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع السن، الجنسية،الثقافة وغيرها من الفروق الفردية [1]

1 السلمي ، علي .**إدارة المواردالبشرية**.القاهرة :دار غريب للطباعة والنشر،1997.ص 123

- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية و التي تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين.
- ✓ خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه والغياب عنه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها.
- ✓ تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجتهم ، وجعلهم سعداء في عملهم بالمنظمة ، وخلق الرغبة لديهم في العمل وبذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم و على المنظمة أيضا[1] .

ولكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرص للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المتناسب مع دورها في المنظمة ولكن هذه الأوضاع لم تدم طويلا فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف التي كان لها التأثير المباشر على مجال عمل إدارة الموارد البشرية سياساتها ، توجهاتها ، وظائفها حتى غدت الموارد البشرية أهم وأغلى عنصر في المؤسسات وإدارتها من الوظائف الأساسية لكل من المنظمة والمدير، فأصبحت إدارة الموارد البشرية مسئولية مشتركة للإدارة وهي تقدم إسهاما حيويا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، رسالة و رؤية المنظمة.

### 3.1. تطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية نشأت وتطورت ووصلت إلى ما وصلت إليه ضمن مراحل تاريخية عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية ، ويعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية ، حيث أن ظهورا لمنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها وتقدم التركيبة المهارية والثقافية للعاملين كانت ابرز العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت بتسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى أن وصلت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة .

---

1 محموعة إدارة الموارد البشريةHRM GROUP . أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008.01.02 متوفرة على الرابط Hwww.hrm-group.com/article77.html H

## 1.3.1. التوجه التقليدي: إدارة الأفراد

فهمت وعرفت إدارة الموارد البشرية من خلال ما تؤديه من أعمال في عهود الإدارة الأولي : بإدارة شئون العاملين ، بإدارة القوي العاملة ، بإدارة الأفراد وهذه الأخير كانت في تلك الفترة الأكثر شيوعا واستخداما .

ولقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو القوى العاملة نظرا لقصور مناهج الإدارة العلمية أو العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة ، وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وتحقيق أهداف المنظمة من حيث الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للإعمال والأفراد إذ أن الأفراد هم أهم عنصر إنتاجي في المنظمة .[1]

ومع ذلك ظلت إدارة الأفراد تفتقر للتوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات وأهداف المنظمة ، صحيح أنها تقدم بعض الخدمات ، ولكن ذلك يأتي من منطلق تحقيق الربح والإنتاجية في المقام الأول وليس من منطلق الاهتمام بالإنسان كعنصر متميز عن بقية عناصر الإنتاج الأخرى،"ومما يؤخذ على دورها في المنظمة أن أنشطتها تفتقر إلى التنسيق والتكامل والانسجام مع أنشطة الإدارات الأخرى في المنظمة.فقد تتخذ القرارات والممارسات من قبل هذه الإدارة بشكل يؤثر سلبا على الوظائف الأخرى في المنظمة دون التفكير في النتائج المترتبة على الوظائف الأخرى"[2]

ولهذا يرى العديد من المديرين أن إدارة الأفراد ما هي:" إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات"[3] ويبدو أن إدارة الأفراد لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الأفراد وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة .

---

1 سالم ، أكرم .فلسفة التحول إلى إدارة الموارد البشرية. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008.12.06 متوفرة على الرابط Hhttp://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=104423H

2 المرجع نفسه

3 صلاح الدين ،عبد الباقي : **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1999. ص 15.

غير أنه ونتيجة للثورة الصناعية ومجمل التطورات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي على إثرهـا حدثت تطورات خاصة بميدان العمـل كـان أهمها: التغير في مستوى المعيشة ، طلب تقليص وقت العمل ، تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين بوجه خاص ، زيادة وعي العاملين في المطالبة بحقوقهم ، تغير تركيبة الموارد البشرية وتقدم مستوياتهم المهارية ، التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية وإدراك المنظمـات للحاجات البشرية للعاملين، التغير في عوامل البيئة الخارجيـة الـسياسية والقانونيـة والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية[1] ولقد قادت هذه التغيرات إلى تحفيـز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطـورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام إلى أن ظهرت على شكل ما يعرف بإدارة الموارد البشرية .

## 2.3.1. التوجه الحديث:إدارة الموارد البشرية

ولقد اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية على نشاط ومهام الأفراد في المؤسسة وأصبح الاهتمام بهم أكثر شمولاً وسميت الإدارة التي تهتم بهم بإدارة الموارد البشرية . وعلى الرغم من أن زمان و مكان بداية إستخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد إلا أنه منذ بداية *1980* ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية فقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ولذلك " تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب، التدريب، المكافآت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، تصميم هياكل المنظمة وتحليل العوامل التي تؤثـر على المـوارد البشريـة في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات

1 الهيتي ، خالد عبد الرحيم .المرجع نفسه .ص23

المناسبة، لقد تولد اعتقاد بان إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوارا ذات طابع إداري وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية اكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي[1]

وبهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية لها وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية تنمية وتدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.[2]

على كل يمكننا أن نميز بين أربع محطات أساسية في التطور الذي مرت به إدارة الموارد البشرية منذ بداية القرن العشرين حتى الآن: [3]

**أ.المرحلة الأولى:**

في عام ***1900*** تولت هذه الإدارة مهام التعيين والرفد للعاملين وقامت بإدارة نظم الأجور والمهايا وخطط المزايا للعاملين ، وإجراء الاختبارات والمقابلة.

**ب.المرحلة الثانية:**

ظهرت تشريعات الاتحادات العمالية والنقابية في ***1930*** وأدى ذلك إلى توجه جديد يركز على حماية المنظمة في تعاملاتها مع الاتحادات العمالية.

**ج.المرحلة الثالثة:** جاءت مع التشريعات التي صدرت ضد التمييز في العمل في الستينـات والسبعينـات من القرن الماضي. ونظـراً للغرامات الباهظة التي فرضتها

---

1ناصر، منال. إدارة الموارد البشرية البديل الحديث لإدارة الأفراد. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008.12.06 متوفرة على الرابط **hewar.kacnd.org/vb/archive/index.php/t-1053.html**

2 صلاح الدين ،عبد الباقي .**إدارة الموارد البشرية.** المرجع نفسه.ص15

3 مصطفى البرادعى ، ليلى. إدارة المـوارد البشريـة. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008.12.06 متوفرة على الرابط **www.ehrma.net/Events/Presentation81_723353.ppt**

القوانين ضد المنظمات المخالفة أصبحت الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية أكثر أهمية.

**د.المرحلة الرابعة:**

التحول إلى الشريك الاستراتيجي ، والمحرك الفعال للتغيير.

و بهذا ظهر توجه فكري جديد في التعامل مع المورد البشرية حيث أصبح مورد إستراتيجي يسود تأثيره كافة مجالات وقطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية.

### 3.3.1. التوجه المعاصر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن المجتمعات الصناعية اليوم تختلف الآن اختلافا جوهريا عن ملامحها منذ عدة سنوات، فقد مرت هذه المجتمعات بثورتين أساسيتين، و تعيش الآن أكثـر الثـورات نضوجا في ميدان الأعمال هي ثورة المعرفة .

حيث مرت بالثورة الصناعية التي استلزمت توافر"الإدارة الصناعية" والتي كانت مهمتها الأساسية هي زيادة الإنتاجية لمواجهة فائض الطلب على السلع و الخدمات، ثم جاءت بعد ذلك ثورة المستهلكين التي تطلبت توافر "إدارة تسويقية" تسعى إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لإنتاج أو تقديم السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الحاجات فضلا عن معرفة مدى رضا المستهلك عن ما يقدم له من سلع أو خدمات. أما اليوم فقد زاد معدل التغير وظهرت المزيد من قوى والمؤثرات كالعولمة والمتغيرات الدولية، النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، الثورة العلمية والتكنولوجية تطور العلوم الإدارية ، ظهور مفهوم رأس المال الفكري/رأس المال البشرى ، حدة المنافسة، تغيرات في خصائص المنظمات المعاصرة... الخ

كل هذه المتغيرات خلقت واقعا جديدا أصبح على المنظمات التكيف الايجابي معه و من متطلبات التكيف مع هذا الواقع الجديد أن تتحول إدارة شئون الموظفين القائمة على مجموعة من الإجراءات اللائحية إلى إدارة إستراتيجية تهتم بجعل الموارد البشرية شريكا في الإستراتيجية العامة للمنظمة. ولما كانت الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيـه من مسـاوئ، والإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري

المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه[1] . فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي:

- ✓ مجموعة من الخطط طويلة الأجل التي تعكس فكر وتوجه الإدارة العليا في معالجة كل أمور الموارد البشرية.
- ✓ تمثل إستراتيجية الموارد البشرية استجابة الإدارة لمتطلبات الكفاءة والفعالية فيما يتعلق بإدارة العنصر البشرى .
- ✓ أنها تساعد المنظمة فى توقع وإدارة التغيرات فى البيئة المحيطة .
- ✓ تمكن استراتيجيات الموارد البشرية الإدارة من ربط عناصر الموارد البشرية بالإطار العام للإستراتيجية الكلية للمنظمة[2]

وهي على ذلك تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:[3]

- ✓ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- ✓ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- ✓ الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- ✓ السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

1. القاهرة :دار غريب للنشر والطباعة، ، 2001.ص124**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** السلمي ،علي
2 حسني أحمد إبراهيم ، أحمد. ملتقى التحول الإستراتيجى للموارد البشرية: من الدور التقليدى الى الدور الاستراتيجي .[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ06 2008.12 متوفرة على الرابط **www.arabma.org/preview/23-5-2006.ppt**
3 المرجع السابق .ص125

- ✓ الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- ✓ معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وعليه تتجه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى وضع إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية والتي يجب أن تتلائم مع الاختيارات الجوهرية و مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل والتقنية وغيرها من فعاليات المنظمة. ومن ثم سيكون للمؤسسة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة وعلى أساس ذلك تقوم المؤسسات بإعداد : إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة أداء المواد البشرية إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية ،إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

ومن خلال العناصر السابقة نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية إذن تحولت من دور تقليدي يتمثل في مجموعة المهام الروتينية الإجرائية التي تهتم بتنفيذ القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين إلى دور إستراتيجي من خلال مجموعة من المهام التي تعمل على تكامل الموارد البشرية للمنظمة في ظل رؤية طويلة الأجل وهذا كله من أجل إيجاد العاملين الأكفاء والحفاظ عليهم ، على كل يمكننا أن نتعرف على توجهات الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية من خلال مقارنتها بإدارة الموارد البشرية التقليدية وهذا ما يوضحه الجدول التالي[1]:

1 السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.المرجع نفسه .ص 136

| إدارة الموارد البشرية التقليدية | إدارة الموارد البشرية الحديثة |
| --- | --- |
| اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين | اعتبار وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية. |
| اعتبار "نفقات" تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود. | اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار. |
| اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات. | تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات. |
| ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل. | تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ، منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة. |
| اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها. | التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق. |
| الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة. | الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية. |
| الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط. | الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة. |

**الجدول [5]: مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة**

## 2. إدارة المعرفة في المؤسسات :

تشكل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بـادئ الأمر كأطر و مداخل نظرية جديدة في فهم و دراسة الأعمال ،خاصة بعد أن سـجلت المداخل و النظريات التي كانت سائدة عجزها عن مجارات التغيرات واسعة النطـاق و عميقة الأثر التي شاهدتها بيئة الأعمال و التي على أثرها أدركت منظمات أن عوامل الإنتاج الأساسية لم تعد تقتصر على الأرض ،العمل و رأس المال فقط إنمـا المـورد الأساسي لإنشاء الثروة و صناعة النقود و النفوذ هي الأصول المعرفيـة لكـن هـذه الأصول لوحدها ليست ذات نفع لدى من الضروري البحث عن أفضل السبل للاستفادة منها ،و ذلك لن يتم إلاّ من خلال إدارتها .

و على الرغم من أن جذور نظرية المعرفة تمتد إلى الوراء إلى عصور غـابرة حيث درج أفلاطون و أرسطو و كونفوشيوس على الكتابة في هذا الموضـوع منـذ آلاف السنين و لكن الجديد هو الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلة العمل فمن الوهلة الأولى يبدو لنا أنه من الصعب الجمع بين المصطلحين الإدارة و المعرفة و على كل قبـل أن نتعمق أكثر في الحديث عن إدارة المعرفة لابد أن نعرج أولا علـى المعرفـة فنحـدد ماهيتها و أنواعها و كذا أهم مصادرها .

### 1.2. المعرفة : مفاهيم أساسية

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة فهذه الأخيرة أصبحت المـصدر الحقيقـي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة، فلا المال و لا حتـى المنـصب الإداري و لا النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقية ، فالمعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية و الأصل الأكثر قيمة، و لما اكتشفت المؤسسات أهمية المعرفة و دورها البارز في مواجهة التغيرات التي يشهدها العالم في شتى المجالات راحت تقوم بإعـداد برامج و وضع سياسات و خطط لتنمية و توظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات و الأنشطة الإنتاجية و الخدمية و لذلك لابد قبلا أن نحدد:

### 1.1.2. المعرفة وخصائصها :

إن المعرفة هي فعل إنساني راق ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ بدء الخلق عن باقي المخلوقات وإنما أيضا لأنها تتراكم وتنتقل عبر أجيال من البشر من الأباء إلى الأبناء ، و في المؤسسات تنتقل المعرفة بين أفراد المؤسسة من الرؤساء إلى المرؤوسين و بالعكس و بين الزملاء على الرغم من أنها مصطلح قديم إلا إنه بدأ يأخذ معنى جديداً في السنوات الأخيرة و يتمحور هذا المعنى الجديد حول كونها تمتاز بخصائص وميزات جعلتها سلاحاً فعالاً يمكن المؤسسة من التميز والتفوق على المؤسسات الأخرى الموجودة في السوق ولذلك سنحاول فيما يأتي تحديد مفهوم المعرفة وعرض أهم خصائصها.

#### أ. ماهية المعرفة :

لقد عكف الفلاسفة الإغريق على دراسة المعرفة و كانت لهم العديد من الأبحاث التي لا تزال تدرس إلى يومنا هذا و اعتبروها "تصور مجرد واسع "[1] فهي إذن حالة ذهنية مجردة غير ملموسة لا تتعلق بمجال معين أو محدد إنما تمتاز بالأتساع أما قاموس راندوم هاوس فقد عرفها على أنها :" الإطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أو التقصي" [2] و حسب هذا التعريف يمكن أن يتم الحصول على المعرفة عن طريق التعلم أو من خلال التجربة .

أما نانوكا ***Nanoka*** صاحب كتاب الشركات الخلاقة للمعرفة ***1991*** فقد عرفها على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال "[3] و من خلال هذا التعريف نجد أن نوناكا يشدد و يركز على النتيجة التي تحققها المعرفة أي على العمل و الأداء الفعال و ليس على اكتشاف الحقيقة ، فأهمية المعرفة إذن لا تكمن فيما تعنيه إنما فيما تحققه فالمعرفة إذن أمر يؤدي إلى فعل .

---

1 العلي ،عبد الستار .قنديلحي ،عامر إبراهيم .العمري ،غسان. **المدخل إلى إدارة المعرفة.** الأردن :دار المسيرة ،2006.ص 25.

2 تقريرالإسكوا: اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا .**منهجية إدارة المعرفة مقاربات تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء** .نيويورك الأمم المتحدة: .أفريل 2004.

3 زروقي ، نعيمة حسن جبر .**رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات إدارة المعرفة.إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة.**وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. بيروت 29 أكتوبر،1 نوفمبر2002. تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص.275.

أما عماد الصباغ فيرى بأن مصطلح المعرفة يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة " و يضيف إلى أنه يمكن وصف المعرفة على أنها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة و سلوكيات ضمن نطاق محدد [1] و هو بهذا يؤكد على أن المعرفة نتاج شخصي قائم على المدركات الحسية ، القدرات و الخبرات التي يستخدمها الأفراد لفهم الظواهر المختلفة فهو إذن: يؤكد على أن المعرفة هي ما أعرفه أنا و ليس ما نعرفه نحن .

و لقد عرفت المعرفة كذلك على أنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات و الخبرة و المدركات الحسية، و القدرة على الحكم .و المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس و الممارسة الفعلية و الحكم بالسليقة [2] و هذا التعريف نلاحظ أنه حاول إبراز أهم العناصر التي تتألف منها المعرفة كما عرض تصور عن العملية التي يتم من خلالها إنتاج المعرفة .

و إلى جانب هذه التعاريف يمكننا أن نعثر على تعاريف أخرى عديدة ،مختلفة للمعرفة و لكن غالبيتها تعالج موضوع المعرفة على أنها حالة معالجة معلومات و تصورات ذهنية من الأفراد ، و على الرغم من توافر هذا الكم من التعاريف اللغوية و الإجرائية لمصطلح المعرفة إلاّ أننا و لطبيعة بحثنا ارتأينا أن نعتمد على التعريف التالي : " المعرفة هي مزيج من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات المتراكمة لدى العاملين و لدى المنظمة ".

و هنا لابد أن نؤكد بأن المعرفة ليست المعلومات و لا هي بيانات و أن تحديد الحد الفاصل بين هذه المصطلحات سيمكننا من تفادي العديد من المشكلات التي يمكن أن تصادفنا حول المعرفة فعلى الرغم من ارتباطها بهما إلا أنها تختلف عنهما و أهم اختلاف بينهم هو دور الإنسان في كل منها ولهذا أجمع العديد من الباحثين على أن :

- ✓ فالبيانات ما هي إلاّ رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها و هي بحد ذاتها و بصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة

1 الصباغ ،عماد .إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات [على الخط].تمت زيارة الموقع 2006.05.02.متوفر على الرابط Hhttp://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492H

2 زروقي ،نعيمة حسن جبر .المرجع نفسه.

- ✓ المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها.
- ✓ المعرفة ما هي إلاّ تجميع معلومات ذات معنى و وضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج [1].

و من خلال هذا الطرح يتبين أن البيانات هي المواد الخام التي يحصل عليها من البيئة و بإدخال جملة من عمليات المعالجة تصبح هذه المواد الخام معلومـات و التـي بوضعها في أطر معينة تصبح معرفة ومن هنا فالمعرفة أعلى شأن من المعلومات ذلك أننا نسعى للحصول على المعلومات حتى نعرف أو ننمي ونطور معارفنا .

**ب. خصائص المعرفة:**

للمعرفة خصائص و سمات تميزها عن الأنشطة الأخرى و هي :[2]

**- تراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة و تنافسية في اللحظة الراهنة لكـن لـيس بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة و هذا يعني أن المعرفة متغيرة و لكن بـصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

**- التنظيم :**المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود منها .

**-البحث عن الأسباب:** التسبب و التعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلـى البحث و التعليل لكل شيء أو لمعرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا أن نـتحكم فيهـا على نحو أفضل.

**-الشمولية و اليقين :** شمولية المعرفة لا تسرى على الظواهر التـي تبحثهـا فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها و هي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس و اليقينية لا تعني أن المعرفـة ثابتـة بـل تعنـي الاعتماد على أدلة مقنعة و دامغة و لكنها لا تعني أنها تعلو عن التغير .

---

1 الكبيسي،صلاح الدين .**إدارة المعرفة** .القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2005.ص 26.
2 زكريا ،فؤاد .**التفكير العلمي** .الكويت :عالم المعرفة ،1988.ص. 55.17.

- **الدقة و التجريـد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا أما التجريد فيـدل على أنها مدركات غير ملموسة.

على كل يمكننا أن نقول بأن المعرفة هي فعل إنساني ينتج عن التفكير ويتولـد في لحظته وتتراكم مع الزمن وقد تكون ملك لشخص أو لجماعة هذه الأخيرة تتناولها بطرق مختلفة .

## 2.1.2.أنواع المعرفة :

تختلف أنواع المعرفة باختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها أو تبعا لاخـتلاف مصادرها و آلية المشاركة فيها و تبادلها و الغاية من تطبيقها و أهدافها فلقد صنفها :

* يعد بولاني ***polany*** من أقدم الذين صنفوا المعرفة حيث قسمها سنة ***1966*** إلـى فرعين أساسيين و هما :

- **المعرفة الضمنية** ***Tacit*** : و تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات ،و التي هـي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل و قلب كل فرد و التي من غير الـسهولة نقلها أو تحويلها للآخرين و قد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية .

- **المعرفة الصريحة** ***Explicit*** **:**و تتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمـة و منهـا :الكتيبـات المتعلقـة بالـسياسات الإجراءات المستندات ،معايير العمليات و التشغيل . و فـي الغالـب يمكـن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها و يمكن تقاسمها مع جميـع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات و الكتب.

و لقد ميـز ***polany*** بين هذين النوعين عندما قال أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول : ***We can know more than we cant all*** [1] و هو بذلك يؤكد على الصعوبة التـي تصادف الأفراد في التعبير عن بعض معارفهم فتبقى هذه المعرفة حبيسة عقولهم إلـى أن يتمكنوا من صياغتها و التعبير عنها بوضوح فتصبح بذلك معرفة صريحة و يسهل عملية تناقلها و تداولها فيما بعد .

1 مرزوق العتبي ،سعد .إدارة المعرفة [على الخط].تمت زيارة الموقع 2006.05.02.متوفر على الرابط_ **htt//www.khayna.com./mdina/m3-Files/marefa.htm**.

* أما لاندفال *Lundval 1990* فقد قسم المعرفة إلى أربعة أنواع وهي: [1]

- **معرفة ماذا** *Know– What* وتعبرعن المعرفة حـول الحقـائق التـي يمكـن ترميزها

- **معرفـة لمـاذا** *Know –Why* وهـي معرفـة حول المبادئ و القوانيـن

- **معرفة كيف** *Know –How* و هي المهارات و القابلية لتنفيـذ مهمـة معينـة بنجاح.

- **معرفة مـن** *Know-Who* و هي المعلومات حول من يعـرف مـاذا أو مـن يعـرف كيفيـة أداء مـاذا.

* أما ميشيل زاك *M. H .Zack* فيقدم تصنيفا أخر يعتمد بشكل كبير في المؤسسات القائمة على المعرفة حيث تقسمها ألى ثلاثة مستويات وهي :[2]

- **المعرفة الجوهرية** :وهي أقل حجما ومستوى من المعرفة ينبغي توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس ، بموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل

- **المعرفة المتقدمة** : وهي المعرفة التي تمكن المنظمة مـن اكتـساب قـدرة المنافسة وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة ، فيصبح تركيزهـا على اكتساب المزيد مـن المعرفـة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها .

- **المعرفة الإبتكارية :** وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة علـى قيـادة القطاع ، وفي الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافـسين ممـا يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت التي تحدده .

وتصنيف المعرفة بهذه الطريقة يـساعد علـى تحديـد الفجـوة الإسـتراتيجية و المعرفية للشركة مقابل المنافس وعلى ضوء التقييم الإستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات الشركة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور أو تكتـسب لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف هو عدم الثبات دوما فمـا يصنف اليوم من معرفة

1 الكبيسي ،صلاح الدين .المرجع نفسه .ص 23.
2 العلي ،عبد الستار .قنديلحي ،عامر إبراهيم .العمري غسان. المرجع نفسه .ص31

إبتكارية قد يكون إذا معرفة جوهرية ، لـذا ينبغي على المنظمـة الاسـتمرار فـي التعلم واكتساب المزيد من المعرفة ، لتصبح جزءا من قدراتها الجوهرية التـي تميـز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية .

### 3.1.2. مصادر المعرفة :

لقد عرف الصفدي وليام *William saffady* مصدر المعرفة على أنه ذلك المـصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة و أكد أن الذكاء ، التعلم والخبرة أمـور تحـدد حـدود المعرفة للأفراد[1] ولهذا يمكن أن نقسم مصادر المعرفة إلى :

#### أ.المصادر الخارجية :

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة و التي تتوقف على نـوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة و من أمثلـة هـذه المـصادر المكتبـات ، الانترنـت و ملاحظات لوتس (و هي بيانات و معلومات يتم تداولها عبـر البريـد الإلكترونـي و تستخدم في توزيع المعرفة و الكشف عن المعلومات ) و القطاع الـذي تعمـل فيـه المنظمة و المنافسون لها ، الموردون ،العملاء ، الجامعات ، مراكز البحـث العلمـي و براءات الاختراع الخارجية[2] . فالبيئـة إذن هي المـصدر الخـارجي للمعلومـات و المعارف حيث يعمل الأفراد على اكتساب البيانات منهـا و مـن خـلال قـدراتهم الإدراكية يحولونها إلى معلومات و التي تفسر و تعلل مـن خـلال الخبـرة، الـذكاء التفكير و التعلم للتحول إلى معرفة.

#### ب . المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمـة حـول مختلـف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمـة ككـل و عملياتها التكنولوجيا المعتمدة. و من الأمثلة عن المصادر الداخليـة: الإسـتراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية التعلم بالعمل أو البحث .[3]

1 Saffady, William. Knowledge management. **Information Management Journal**. new york, 2000, vol 34, issue3 .pp 4-5

2 الكبيسي، صلاح الدين .المرجع نفسه.ص 20.

3 .المرجع نفسه.ص.21

## 4.1.2.أهمية المعرفة:

لقد توصلنا سابقا إلى أن أهمية المعرفة لا تكمن في معناها إنما في الدور الـذي تؤديه في المؤسسة باعتبارها تمثل الرأسمال الفكري و الذي هو أحدث عوامل الإنتـاج و مصدر أساسي للميزة التنافسية و يمكننا أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية :[1]

- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة.
- ✓ إتاحة المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا و حفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.
- ✓ أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغير الجدري في المنظمة ،لتتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و لتواجه التعقيد المتزايد فيها .
- ✓ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية ببيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات.
- ✓ ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة .
- ✓ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

فالمعرفة إذن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمـة لدى العاملين والمؤسسة وهي تشمل المعرفة الضمنية أو الصريحة والتـي لايمكـن الاستفادة منها إلا بحسن إدارتها .

## 2.2.إدارة المعرفة:

لقد أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الأصل الجديد ، و هي أحـدث عوامـل الإنتاج باعتبارها مورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد و مصدر الميزة التنافـسية في الإدارة و على الرغم من أن هذا الموجود غير الملموس متوفر بشكل كبير لـدى هـذه المؤسسـات أو لـدى العاملين بهـا و لكنهـا لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب

1المرجع السابق .ص 13.

غير ملائم و حفاظا على الثروة فإن المؤسسات سعت إلى إدارتها خاصة وأن المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها ومن ثم اسـتخدامها وإعـادة استعمالها مرات عدة فضلا عن حاجتها لإظهار ما تحويه من معاني ، وهنـا يـأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة لتشخيص تلك المعرفة واستغلالها في مختلف عمليات التنظيم و الإنتاج ،الأداء التنظيمي...الخ.

وفي هذا العنصر سنحاول استعراض مفهـوم المعرفـة والأسـباب التـي أدت بالمؤسسات إلى التحول في اتجاهها ومن الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تطبيقهـا ومن ثم نحاول أن نتعرف على مكانيزماتها من خلال التعرف على عملياتها ، أهدافها ومتطلباتها ونحدد أهم أسباب فشلها وهذا من أجل تفادي هذه العوائق والنجاح فـي تطبيق هذه العملية التي لها تأثير كبير على بقاء المؤسسات ومستقبلها .

## 1.2.2.التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت موجودة وتناولها الكثير من البـاحثين منذ الثلاثينات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليـات المعرفيـة والأنـشطة العقلية وحل المشكلات ، ولكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايـد الإدراك لفوائـد بعـض مبادراتها الناجحة وبهذا بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانة مرموقة بوصـفها تطـورا فكريا في عالم أعمال اليوم حيث لوحظ بداية من سنوات التسعينات أنه تمت اتجـاه متزايد في المؤسسات والشركات في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفـة أو إلى شركات خلاقة للمعرفة وهذا ما جعلها ترصد أموالهـا وإسـتثمارتها الكبيـرة لمشروعات إدارة المعرفة وكان وراء هذا التحول عدة مبررات والتي قبل أن نحددها لابد أن أولا نتعرف على مفهوم إدارة المعرفة :

### أ. ماهية إدارة المعرفة :

على الرغم من الحداثة النسبية لظهور مصطلح "إدارة المعرفة "إلاّأنه قد أفردت له دوريـات و كتـب تحمـل هاتيـن الكلمتيـن و بلغ عددها بموقع واحد ***Amazon.com***

و بلغـة واحدة 2678 وعاء و ما يزيد عن 2000 مقالة بموقع ***Findarticles*** [1] و هذا يدل على زيادة وعي المنظمات بأهمية إدارة المعرفة و يدل كذلك علـى صـعوبة إيجـاد تعريف موحد لإدارة المعرفة فلو وضع عشر خبراء و مختـصين فـي مجـال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا على الأقل بثلاثـين تعريـف و لغاية بحثنا فقد إنتقينا التعاريف التالية:

* **تعريف سكايرم** : و هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فيعرفها على أساس أنها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بهـا و الخاصـة باستخدامها و جمعها و تنظيمها ،و نشرها ،استخدامها و اسـتغلالها ،و هـي تتطلـب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلـي مـن خـلال المنظمة " [2] و لقد ركز سكايرم في تعريفه على تحديد العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة دون أن تشير إلى نتائج التي تحققها العملية .

* **تعريف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في استن:** إدارة المعرفة هي العمليات النظامية لإيجاد المعلومات و استحصالها و تنظيمها و تنقيتها و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال ، خزن استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل التعليم الديناميكي ، التخطيط الإستراتيجي و صناعة القرارات كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار و تضيف إلى ذكاء المنظمة و تتيح مرونة أكبر [3].

* **تعريف صلاح الدين الكبيسي:** فيعرفها على أنها المصطلح المعبر عن العمليـات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدين مـن المنظمـة لاكتساب و خزن و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفـضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف [4].

---

1 مطيران ،المطيران .إدارة المعرفة [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ2006.05.02 متوفرة على الرابط **http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36** .

2 الصباغ،عماد .المرجع نفسه.

3 المرجع السابق.

4 الكبيسي، صلاح الدين.المرجع نفسه .ص 42.

من خلال التعاريف التي استعرضناها أنفا يبدو أن التعريف الذي قدمته المدرسة العليا للإدارة أشمل من البقية و هو يتضمن شقين الأول متعلق بتحديد و تعريف الموارد المطلوبة لإدارة المعرفة أما الشق الثاني يتمثل في مجالات استخدام المعرفة و النتائج التي تحققها هذه العملية . أما تعريف الكبيسي فهو يؤكد على توسيع دائرة المساهمين في إدارة المعرفة من خلال إشارته إلى مشاركة المستفيدين من المنظمة في صياغة و أداء العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة إلاّ أنه يحصر الهدف منها في إكساب المؤسسة لميزة تنافسية و تمكينها من التكيف مع تقلبات بيئة الأعمال .

و من خلال كل هذه التعاريف نستخلص التعريف التالي الذي نراه يتلاءم مع موضوع بحثنا " فإدارة المعرفة هي مجموع النشاطات التي تقوم من خلالها المؤسسات من توليد، الحصول، اختيار، تنظيم، استخدام تقاسم المعرفة الموجودة لدى المؤسسة أفرادها أو المتوفرة في البيئة العامة لها. و استغلالها و استثمارها لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة و على الخصوص زيادة الأرباح توفير قيمة مضافة، تحقيق الميزة التنافسية .....الخ" . و تتضمن إدارة المعرفة تعيين و تجميع المعرفة وثيقة الصلة بالمنظمة من البيئة الداخلية و الخارجية و تنسيقها و تصنيفها و نشرها و استغلالها في توليد و ابتكار معارف جديدة.

### ب.أسباب التحول في اتجاه إدارة المعرفة :

إن اهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة لم يكن مسايرتا منها لموضة العصر و إنما جاء ذلك لرغبة المؤسسات في تحقيق نوع من التكيف مع واقع التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية و الخارجية لها، و من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى التحول في اتجاه إدارة المعرفة.

- ✓ تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على أن تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال و قادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية و المعرفة التي تمثل

أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية و هي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض و رأس المال و العمل.

- ✓ تشعب إدارة المعرفة، و زيادة احتمالات تطبيقها فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة و تنوع النظم و العمليات التي تدعم تطبيقها.
- ✓ تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية و بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها [1].
- ✓ التغير الواسع و السريع في بيئة الأعمال و أذواق توجهات الزبائن و التطور المطرد في التقنية و ما ينتج عنه من تغير في المفاهيم و الممارسات مما جعل أنماط و الأساليب الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- ✓ نجاح إدارة المعرفة في معالجة و إيجاد الحلول للعديد من المشاكل و الصعوبات التي كانت تعاني منها المؤسسات خاصة في مجال التنافس الإبداع التنوع التميز

### 2.2.2. دورة المعرفة و عملياتها :

إن دورة المعرفة و العمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة و كيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما ،و يتفق المفكرون و القيـاديين في هذا المجال على أن العمليات و إن كانت تختلف في عددها و ترتيبها حسب نمـط المؤسسة فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة ، فهنـاك مـن يصنفها إلى أربعة عمليات بينما يتوسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك حيث يحدد:

* **تربـان** ***Turban*** و زملائه مثلا هذه العملية بالآتي :إنـشاء المعرفـة الجديـدة الاستحواذ عليها (بتحديدها كمعرفة ذات قيمة و بطريقة ملائمـة )،التنقـيح (بـصيغة ملائمة و فعالة )الإدارة العملية لها (تقييمها ،مراجعتها و توضيح صـلتها و دقتهـا ) و أخيرا نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان).

1. الكبيسي، صلاح الدين .المرجع نفسه. ص54.

* **أما ديفيد سكارم** ***David skyrme*** فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديدا تفـصيليا واسعا في عشرة *(10)*عمليات و هي إنشاء المعرفة ،تقاسم المعرفـة ،الـتعلم ،تطبيـق المعرفة ،استغلال المعرفة ،حماية المعرفة و أخيرا تقييم المعرفة [1].

* **لي وكيم** ***kim & Lee*** فإنهما يريان بأن عمليات إدارة المعرفة تتحـرك بفعـل الأحداث و المشكلات التي تواجهها المؤسسة فطلب المعرفة و الإمساك بها و تخزينها و المشاركة بها و استخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالبا ما يقوم أفراد المؤسـسة المعنيون بالبحث عنها ،بل قد تلجأ المؤسسة أحيانا إلى استدعاء خبراء للحصول علـى أفكارهم المعرفية و أدائهم و مقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو إيجـاد حلـول للمشكلات التي تواجهها [2].

و على كل يمكننا أن نقول بأن المعرفة دورية تبدأ الدورة عندما ننقل المعرفة من فرد إلى آخر فتحول بذلك المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة و هذه الأخيرة تنتقـل إلى فرد آخر فيحولها إلى معرفة ضمنية يستخدمها في توليد معرفة جديدة.

## 3.2.2.متطلبات إدارة المعرفة أهدافها:

لا شك في أن المؤسسات لا تسعى المؤسسات مـن وراء اعتمادهـا وتطبيقهـا لعمليات إدارة المعرفة للتباهي أو لتقليد المؤسسات التي تطبقها ، إنما تفعل ذلك رغبة منها في تحقيق العديد من الأهداف ومن أجل ذلك عليها أيضا أن تعمل على تـوفير العديد من المتطلبات التي من شأنها أن تساهم في نجاح المؤسسة فـي تطبيـق إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي :

### أ. متطلبات إدارة المعرفة

حتى تصبح عمليات خلق و تنظيم و تقاسم المعرفة و تنظيمها أمرا ممكنا لابد من توفير جملة من المتطلبات التي تمكن من إدارة المعرفة و هي :

- **الاستلزام الإستراتيجي المستدام :** حيث أن أساس النجاح في إدارة المعرفـة يكمن في توفر التزام الإدارة العليا بذلك ،و يجب أن تكون جهود إدارة المعرفة

1 نجم عبود ،نجم..**إدارة المعرفة :المفاهيم و الإستراتيجية و العمليات** الأردن:مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2005.ص 100.
2 حسن حبر زروقي ،نعيمة .المرجع نفسه .ص 280.

متغلغلة في كامل المؤسسة و لذلك فمن الأمور الأساسية أن يشجع المـديرون جميع أنواع السلوك المناسبة لإدارة المعرفة بين العاملين .

- **إدارة سلسلة القيم :** إن إدارة سلسلة القيم هي إحدى الممكنات الهامة لإدارة المعرفة في الواقع فإن قدر كبير من المعرفة التي تمتلكها المؤسسة ما يتعلـق بالزبائن و بالموردين و للتبسيط نقول أن هذا النمط من المعرفة يسمى عـادة معرفة الزبائن و يجب توليدها و تقاسمها و تنظيمها و تطبيقها و إدارة سلسلة القيم مبنية على واقع أن المؤسسات اليوم لا توجد عادة منفردة بل على شـكل وصلات تكون سلسلة القيم فيها لكل مؤسسة زبائنها و تكون المؤسسة نفسها زبونا في الوقت نفسه .

- **استخدام التكنولوجيا:** تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومـات و الاتصالات بغية تحسين خلق المعرفة و تنظيمها و تقاسمها و تطبيقها.[1]

- **العاملون و ثقافة المؤسسة :** تشمل الثقافة سلوك الأشـخاص فـي الإبـداع و المشاركة و استعمال المعرفة ضمن المنظمات و الثقافة هي أصعب مكـون لإدارة المعرفة و مهما كان النجاح أو الفشل برنامج إدارة المعرفة فهو غالبـا مجرد تابع فيما إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع أو تعيق تبادل و تناقل المعرفـة بحرية ضمن هيكل المنظمة و بين العاملين في المؤسـسة باعتبـارهم حملـة المعرفة .[2]

- **قياس نتائج إدارة المعرفة:** يمثل قياس إدارة المعرفة أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها حتى أن بعضهم أنكر شيئا اسمه إدارة المعرفة اعتبارا بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته و الـصعوبة فـي القياس تأتي من أننا نتعامل مع موجـودات غيـر ملموسـة . و قـد أشـار ***BELL& Housel*** إلى وجود أكثر من ***140*** مؤشرا لقياس رأس المـال الفكـري و مشتقاتها تتعلق في المالية ، الزبائن، الإنسان ، التطوير ، و العمليات [3]

1 تقريرالأسكوا :اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا . المرجع نفسه.

[2] العلي ،عبد الستار .قنديلحي ،عامر إبراهيم .العمري ،غسان. المرجع نفسه .ص 46.

3 المرجع نفسه .ص 46.

و لذلك يمثل النظام الذي يقيس قيمة الممتلكات المعرفية ممكنا أساسيا فـي إدارة المعرفة .

**ب أهداف إدارة المعرفة**

إدارة المعرفة نظام يحوي المبادرات و المناهج و الأدوات التي تستخدم المعرفة مهما كان مصدرها و نوعها بغية تحقيق العديد من الأهداف من بينها:

- ✓ تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخاص من الإجراءات المطولة و غير الضرورية .
- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة
- ✓ زيادة عوائد الشركة و رضا العاملين و ولائهم.
- ✓ تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل [1]
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة .
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم .
- ✓ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- ✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى [2].

### 4.2.2.عوامل فشل إدارة المعرفة:

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجـاح إدارة المعرفـة حيـث اشترطوا دمج إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال المنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة

1 حسن جبر زروقي .نعيمة .المرجع نفسه ص 278.
2 الكبيسي، صلاح الدين.المرجع نفسه.ص 43

وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم ، و لما كانت معرفة أسباب الفشل هي أولى خطوات النجاح ارتأينا أن نستعرض فيما يلي أهم الأسباب التي قد تتسبب في فشل برنامج إدارة المعرفة والذي يتطلب نجاحه تجنب الوقوع في جملة من الأخطاء التي من بينها :[1]

- ✓ عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي لمفهوم المعرفة و تحديدا الفشل في التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة.
- ✓ الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية دون الاهتمام بالتدقيق المعرفي ،لاسيما المعرفة الجديدة .
- ✓ التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجود خارج عقول الأشخاص في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية و كامنة في عقولهم .
- ✓ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في الابتكار و توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش و تبادل المعلومات و الخبرات

## 5.2.2.دورإدارة المعرفة في بقاء المؤسسات ومستقبلها:

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث أن لها تـأثيرا بالغـا على مختلف الأداء المؤسساتي في أبعاده المختلفة ، كالأفراد والعمليـات والمنتجـات بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة ، وقد يكون هذا التأثير مباشر حيـث تـؤثر إدارة المعرفة في التحسينات الضرورية لهذه الأبعاد أو غير مباشرو ذلك من خلال مساهمتها في توليد وتطوير المعرفة التي تساهم في تحسين أداء العناصر المذكورة أنفا فـإدارة المعرفة إذن تؤثر على :[2]

**أ.العاملين :** تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال .

1 المرجع السابق . ص125
2 العلي ،عبد الستار .قنديلجي ،عامر إبراهيم .العمري غسان. المرجع نفسه ص .ص 276-282 .

**ب. على العمليات** : تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة ، حيث تؤثر إدارة المعرفة على :

- ✓ فعالية العمليات : من خلال تقليل الأخطاء وموائمة التغيرات الممكنة
- ✓ كفاءة العمليات : من خلال تحسين الإنتاجية والتوفير في التكاليف
- ✓ عملية الإبتكار:من خلال تحفيز العصف الذهني والتطبيق الأفضل للأفكار المبدعة

**ج. على المنتج** :تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما :

- ✓ المنتجات ذات قيمة: حيث تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة.
- ✓ المنتجات المستندة على المعرفة : يمكن أيضا أن تساعد إدارة المعرفة من تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات .

**د. على الأداء المنظمي :** تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء المنظمي العام المنظمة حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين :

**- الآثار المباشرة** : حيث يظهر عند إستخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح وأيضا عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة. وبالتالي فقياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار

**- الآثار غير المباشرة** :تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ، أو مع العوائد والتكاليف كاستعراض القيادة الواعية مع الصناعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة .

## 3.الإدارة بالكفاءات التوجه الجديد للفكري الإداري:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة اقتصادية تمتاز بكثير من التعقيد و اللاثبات ، و باعتبارها نظام مفتـوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها كان عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعدها في التكيف مع الأوضاع و أن تضع الآليات التي ستسمح لها بالموازنـة بـين مـستويات التطور الذي وصلت إليه المنظمات ، الوظائف بين الأفراد .

و لهـذا عمـدت المؤسـسات إلـى اعتمـاد و تطبيـق آليـات تـسيير جديـدة ( تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية و متطلبات اقتصاد المعرفة) و تقوم علـى أسـاس العنصر البشري باعتباره مصدر ميزتها التنافسية ، فهو ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تنميته و من تم تنمية و تطوير المؤسسات. غير أن هذا الرأسمال الإستراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقـة بـل يتمثل في المنتوج الذهني من معارف و خبرات و قدرات التي يمتلكها الأفراد أو التـي اكتسبوها أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم في المؤسسة ، و التي تعمل هـذه الأخيـرة علـى توظيفها لمصلحتها الاقتصادية و الإستراتيجية مما سيجعلها تحقق السيطرة و الريـادة في مجال نشاطها و هذا يعني الانتقال من التسيير بالكفاءات إلى تسيير المعارف التـي يحملها هؤلاء .

و قبل أن نتعرف على آليات و مبادئ التسيير بالكفاءات ، لابد أولا أن نحدد المفاهيم والعناصر المحيطة به بداية بالكفاءة و نتعـرف علـى أبعادهـا مكوناتهـا مميزاتهـا أنواعها فئاتها و لننتقل بعدها إلى منهج الكفاءات ونتناول بشيء من التفصيل مستوياته الثلاثة والتي من ضمنها التسيير بالكفاءات لنصل في الأخير إلى دور إدارة المعرفة في التسيير بالكفاءات.

### 1.3. الكفاءة : مفاهيم أساسية

على الرغم من خصائصه و مواصفاته غير المحددة و المتغيرة حسب مجالات استعماله فرض مصطلح الكفاءة نفسه خلال العشر سنوات الأخيرة و بالذات بداية من *1990* حيث برز بشكل كبير في أدبيات علـم النفس ، الإدارة و غـدى مـن المفاهيم

المحورية في إدارة الموارد البشرية ، و في العديد من المجالات المعرفية و ميادين العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع ، علوم التربية العلوم القانونية ،العلوم الاقتصادية .

### 1.1.3. نحو تعريف علمي عملي للكفاءة :

إن احتلال الكفاءة لصدارة الانشغال و الاهتمام لم يكن في الأدبيات فقط بل تعداها ليشمل أيضا أعمال، نشاطات و ممارسات المؤسسات ، حيث تؤكد أغلب الدراسات على أن هذا المصطلح قد أستخدم بداية في الميدان قبل أن يتم تناوله بالبحث و الدراسة من طرف العلماء و الباحثين و نتيجة لذلك ارتأينا أن نستعرض مفهوم الكفاءة من الناحيتين العلمية و العملية .

#### 1.1.1.3. الكفاءة في الميدان :

يمكننا تحديد مفهوم الكفاءة ميدانيا أو عمليا من خلال ملاحظة عمليات تطبيقات المؤسسة في إطار تعريف و استعمال مصطلح الكفاءة، و الانطباع الأول الذي تمنحنا إياه هذه الملاحظات هو وجود تباين كبير سواء في الاستعمال أو في معنى المصطلح في حد ذاته و يتضح هذا التباين من خلال وجود عدد كبير من التعاريف و التنوع الكبير في مجالات الاستعمال و التطبيق.

و على العموم يمكننا القول بأن بديات استخدام المؤسسات لهذا المصطلح و تطور استعمالاته بها لم يواكبه أي تقارب " فلقد أثبتت الدراسات العديدة التي تسرد بالتفصيل مختلف تجارب المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جدا في طرق و ممارسـات و استخدامات المتعلقـة بالكفـاءات و هذا التنوع يفسر قسم كبير من الانشغالات الكبرى للمؤسسات التي كانت تبحث دائما عن إجابة لسؤال بسيط آلا و هو : كيف تحدد و تعرف الكفاءة "[1]

**أ. تعريف حركة المؤسسات الفرنسية** ***MEDEF*** : و من هنا قامت المؤسسات بمحاولات إيجاد تسوية للخلاف القائم حول تحديد مفهوم الكفاءة و هذا من خلال التـوصل إلـى اتفـاق بين معظم الأطراف الفاعلة في المؤسسة من عمال، موظفين

1 Aubert , Jacques . Gilbert، patrick .pigeyre , Frédérique . **Management des compétences: Réalisation Concepts .analyses** .2 ed .Paris : Dunod , 2005 .p 8 .

نقابات، إدارة. واعتماد صيغة تعريف موحدة للكفاءة و قد تكللت هذه الجهود بالتعريف الذي قدمته حركة المؤسسات الفرنسية ***MEDEF*** (***Mouvement des entreprises France***) على إثر اتفاق ***A.CAP2000*** (***Accord Acier sur la conduite de l'activité professionnelle***) الاتفاق حول توجيه النشاط المهني" الذي تم إبرامه في ديسمبر ***1990*** بين جماعة أرباب العمل الفرنسية لصناعة الحديـد و أربع نقابـات عماليـة حيث عرفت الكفاءة بموجب هذا الاتفاق على أنها " المهارة العملية الصحيحة " [1] .

و هذا يعني بأن الكفاءة هي القدرة على انجاز عمل بشكل سليم و قد ورد التعريف بشكـل دقيق و يحمـل ثلاث كلمـات مفتاحية تصف كل واحدة منها الكفاءة و كانت أولى هذه الكلمات عبارة المهارة و التي يقصد بها في هذا التعريف المعارف و الخبرات التي يمتلكها عامل ما ، في حين تشير كلمة العملية إلى أن هذه المعارف و الخبرات يتم تطبيقها بشكل عملي و ملموس في وضعيـة عمـل ما ، أمـا الصحيحة فهـي تدل على أن عمليـة استخدام المعارف و الخبرات سيتم تقييمها و على الرغم من أن الاتفاق على معنى موحد يبقى في معظم الأحيان من المطالب التي يصعب تحقيقها فهو في الغالب ما يكون صوريا و هذا لتشبث كل طرف بالمفهوم الذي يخدم مصالحه و أهدافه ، و رغم ذلك فقد تم استخدام و اعتماد التعريف المـذكور أعلاه من طرف العديد من المؤسسات في حين واصلت أخرى جهودها الفردية الرامية إلى تحديد مفهوم يتلاءم مع طبيعتها و يحقق أهدافها و تطلعات عناصرها.

### ب. تعريف شركةالطيران الفرنسية طومسون *Thomson : CSF Air Sys*

و في هذا الإطار باشر المدير العام لمؤسسة شركة الطيران الفرنسية طومسون ***(Thomson : CSF Air Sys)*** في ***1996*** في استخدام أداة تخطيط جديدة أطلق عليها اسم المخطط الإستراتيجي للكفاءات و يعتبر هذا المخطط أداة للتسيير و يسمح للمسؤولين من التنبؤ و ضمان مطابقة احتياجات العمل و الموارد في إطار الكفاءات و لم يرد مصطلح الكفاءة في هذا المخطط بشكل مباشر لكن تم التعبير عنه من خلال عبارات

1 Dejoux , Cécile . Dietrich, Anne. **Management par les compétence : le cas de Manpower** .paris : Pearson réduction ,2006 .p 96.

المعارف التقنية (الإلكترونيك الرادار) المعارف الإدارية (ضمان الجودة التقارير...) المميزات الشخصية (من أجل تحديد المشاكل لتحفيز الآخرين) [1]

و نلاحظ هنا بأن مدير شركة "طومسون" لم يقدم تعريفا واضحا للكفاءة بل عبر عنها و كأنها مفهوم واضح و مألوف حيث وصف الإنسان الكفء الذي يتوفر على معارف تقنية ، إدارية و له بعض المزايا الشخصية و المواصفات التي تساعده على أداء الوظائف التي سيكلف بها .

### ج. تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس *LA.F.N.O.R*

لقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير ***LA.F.N.O.R*** الكفاءة على أنها " استخدام في أوضاع وظيفية القدرات التي تسمح بممارسة على نحو مناسب وظيفة أومهنة " [2]

و لهذا هناك من يعتبر أن الكفاءة جانبان :

- ✓ جانب ظاهر بارز واضح للعيان و يمكن ملاحظته .
- ✓ جانب آخر خفي لا يمكن ملاحظته و يتمثل في الجزء المرئي في القدرات المعارف ، المهارات ، الدور الاجتماعي أما الجزء الخفي فيتمثل في صورة الذات المواصفات ، المحفزات الانفعال القيم [3]

و من خلال هذه الأمثلة التي توضح توجهات و استعمالات المؤسسات ميدانيا لمفهوم الكفاءة ضمن إطار مفاهيمي يحددها و يوضح معناها و هذا الإطار في الغالب يمثل وجهة نظرها هي ، في حين استخدمت مؤسسات أخرى الكفاءة على أنها مفهوم واضح و مألوف لا يتطلب تحديد أو ضبط بل يعتمد و يستعمل فقط في عمليات إدارة الموارد البشرية و التسيير بصفة عامة .

و على الرغم من هذا التباين و الاختلاف إلا أننا نلاحظ أن هناك توجه كبير لاستعمال المصطلح (مهما كانت طبيعة هذا الاستعمال) ميدانيـا و ذلك كان كنتيجة أو كرد قدمتـه المؤسسات على المشاكل التي واجهتها على إثر التحولات التي شهدها

---

1 Aubert, Jacques . Gilbert ‹Patrick .Pigeyre , Frédérique.Ibid . p9.
2AFNOR NFX50-70 **formation professionnelle .terminologie** 1996
3 Jarnias, sylvie. gestion des compétences et implication organisationnelle : une approche renouvelle. [on line] page visité le:22/08/2007 disponible sur
H**http://www.cerag.org/posted/publi/fichier/913/TUTORATCOLLECTIFdesIAE2003H.doc**

الاقتصاد العالمي فكان عليها أن تتكيف مع متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي كان السبب في ظهور هذا المصطلح .

ولقد أعطى هذا البعد التطبيقي لمفهوم الكفاءة مرسى تسييري حازم يساير حداثة المؤسسات و تنوع الوظائف ، كما أنه قدم تفسيرا واضحا على صعوبة تحديد و ضبط مفهومها ، ذلك لأن الممارسة وحدها لن تمكن من تحديد أبعاد الكفاءة عناصرها و هذا ما تحاول الأبحاث و الدراسات العلمية توضيحه من خلال بحثها عن مداول الكفاءة و هذا هو الجانب الذي سنتناوله في العنصر الموالي :

### 2.1.1.3. الكفاءة من الناحية العلمية :

لقد اهتمت مختلف ميادين العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع ، علم النفس وعلـوم التربية، العلوم الاقتصادية، العلوم القانونية، العلوم الإدارية...إلخ على أقل تقدير بهـذا المفهوم المألوف بالنسبة للتطبيق (التطبيقات التسيير ) ، و من أجل تحليل أو تحديد هذا المفهوم و وضع إطار نظري له ظهرت العديد من الدراسات الأبحـاث و الأدبيـات التي انتشرت بشكل كبير في الآونة الأخيرة بالتحديد منذ الثمانينات من هـذا القـرن و التي كان موضوعها الرئيسي هو الكفاءة ، و لكن أغلب هذه الدراسات كانت عبارة عن حوصلة التجارب و نتائج تطبيق و استخدام المؤسسات لمنطق الكفاءات في خضم سياساتها ، استراتيجياتها التسييرية بصفة عامة و في إدارة و تسيير مواردها البشرية بصفة خاصة .

و من بين هذه الدراسات نأتي على ذكر الدراسة التي قام بها بوياتزسيس ***Boyatzis*** صاحب كتاب المدير الكفء ***The Competent Manager*** الذي صدر في ***1982*** و قد خصص هذا الكتاب لدراسة الكفاءة الإدارية و هو يتناول دراسة قام بها الباحث على ***2000*** إطار يشغلون ***41*** وظيفة و ينتمون إلى ***21*** مؤسسة أغلبها أنغلو سكسونية و لقد اقترح هذا الباحث كقاعدة لهذه الدراسة التمييز بين الكفاءة الدنيا أي الحد الأدنى من الكفاءة أو ما يعرف بالكفاءة القاعدية التي يجب توفرها في موظفي المستويات الدنيا و بين الكفاءة العليا التي يتميز بها الإطارات الذين يمثلون ***10 %***من أفراد عينة البحث و هم يمثلون النخبة .

و اعتمد الباحث على منهج تحليل الأحداث حيث يقوم الإطارات أفراد العينة المستجوبين بوصف ثلاث أحداث واجهتهم في حياتهم المهنية و تمكنهم من مواجهتها بكفاءة و ثلاث أحداث أخرى كانت نتائج تدخلهم فيها غير فعالة و لا مجدية و بعدها قام بتحليل هذه الأحداث وفقا لمنهج تحليل النتائج المختلفة للوظيفة و كل كفاءة ربطها بنتائج محددة [1] لكن طبيعة الكفاءة نفسها و نوع المتغير الذي تشكله لم يتم تحديده بدقة و لقد توصل بوياتيزيس في نهاية هذا البحث إلى تعريف للكفاءة مفاده " الكفاءة هي مجموعة من السمات الشخصية التي من الممكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة أيضا كالاستعدادات الحوافز ، المواصفات القدرات ، الصورة الذاتية و الدور الاجتماعي أو أن تكون أيضا مجموعة من المعارف المكتسبة [2]

و الملاحظة الأولية لهذا التعريف تبين لنا أن الباحث قد أعطى تعريفا مبهما للكفاءة جمع فيه بين عناصر متعددة و لم يوضح العلاقة الموجودة بين هذه العناصر و ركز الباحث بشكل كبير على اعتبار الكفاءة مجموعة من المواصفات الشخصية و هو بهذا يحصر الكفاءة في عنصرين اثنين لا ثالث لهما و هما المواصفات أو السمات الشخصية التي اعتمد كثيرا كمعايير في دراسات علم نفس العمل و المعرفة المكتسبة المصطلح الذي يشير إلى مكتسبات الفرد من خلال التعلم و الخبرة أثناء العمل ، و بهذا فالمؤلف قد ركز على العناصر التي و إن كانت ضرورية إلا أنها غير كافية لوحدها لتحقيق النجاح الوظيفي و من تم اعتمادها كعناصر مكونة للكفاءة .

و لقد ظهرت دراسات و أبحاث أخرى في هذا المجال منها أبحاث فليب زارفيان ***Philippe Zarfian*** الذي استخدم في مؤلفاته " نموذج الكفاءة و هو مصطلح جديد ظهر في ***1988*** و استخدمه المؤلف من أجل وصف بروز طراز أو نوع جديد لتسيير اليد العاملة هو التسيير بالكفاءات و قد بين زارفيان بأن هذا النموذج التسييري الجديد برز في أصناف خاصة من المؤسسات التي تبحث عن الخروج من الأزمة من الأعلى و التي تشكل هذه الإستراتيجية حول مرجعية الجودة ، و لقـد توالت عـدة المؤلفات لنفـس البـاحث تنـاول فيهـا هذا النموذج التسييري الجديد و حاول عرض تسلسلها

1 Boyatzis ، Richard E. . **the competent Manager** **A Model for Effective Performance**:.New York : Hardcover ،1982 .p 9 .
2 Ibid .p 334.

التاريخي و متابعة بدايات استخدامها فحسب زارفيان فإن هذا النموذج يشكل التحول على المدى الطويل و ما هذه إلاّ بداياته و لكنها تنبأ بفترة تاريخية جديدة [1]، و لقد حدد زارفيان ثلاث نماذج لمنظمات الأعمال و هي :

- **نموذج الحرفة** : الذي يتمحور حول التعاونيات نقل و تحويل المهارة من رب العمل إلى أعضاء التعاونية و هذا النموذج أستمر إلى غاية القرن ***16***
- **نموذج منصب العمل** : هو عكس النموذج السابق ناتج من ازدهار الصناعة في القرن ***18*** و تتمحور حول تنويع المنتجات و تجريد العمال من امتلاك منتوجات أعمالهم
- **نموذج الكفاءة**: و هو نموذج أنبعث تدريجيا على نحو تقدمي من مؤسسات الإنتاج الحديثة التي أحدثت انقلاب في الموازين ففوجئت بردود فعل معاكسة و أوضاع صعبة و كانت موضوع جدل و نقاش اجتماعي هام و هي تعارض النموذجين السابقين في إعادة للعمال الجزء الخاص بهم من المسؤولية و الفاعلية في تنفيذ عمل ما ، و من أجل هذا يجب أن يعرف العامل أهداف المؤسسة و أن تكون عاملا في تطورها

و من هنـا يتضح لنـا جليـا بأن الاختلاف الـذي سجلنـاه على ممارسات و تطبيقات المؤسسات في مجال الكفاءة و تحديد مفهومها موجود بشكل أوضح أيضا في مجال البحث العلمي و ميادينه المختلفة ، حيث اختاف الباحثين و العلماء في ضبط و تحديد مفهوم الكفاءة ، و برز هذا الاختلاف في مؤلفاتهم و حتى في تصريحاتهم .

و بغرض توحيد وجهات النظر و طمس معالم الاختلاف هذه أقيمت عدة مؤتمرات و ندوات كان غرضها الأساسي هو تحديد مفهوم موحد و دقيق للكفاءة و من أشهر هذه المؤتمرات الأيام الدراسية الدولية حول التكوين الذي أقامته المجموعة المهنية الفرنسية ***MEDEF*** في بروفيل ***1998*** حيث تم التوصل في ختام المؤتمر إلى تعريف للكفاءة مفاده :" هي تركيبة من المعارف المهتارات و الخبـرة السلوكيات التي

1 Dejoux, Cécile. Dietrich, Anne. Ibid. p 74

تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن تم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها قبولها و تطويرها"[1] و لقد حل هذا التعريف محل الخطاب الإداري الذي اعتمد على منطق المنصب و الذي استمر لفترة طويلة إلى أن ظهر هذا المصطلح الذي اعتبره تعريف ***MEDEF*** "توليفة مجموعة عناصر التي تتطلب الممارسة الميدانية و على إثر الممارسة يتم تقييمها من طرف المؤسسة ". غير أن هذا التعريف أعادنا لنفس النقطة التي بدأنا منها عندما ترك للمؤسسة حرية تحديدها ، تقويمها و تطويرها و هذا ما سيفتح باب الاختلاف على مصرعيه، خاصة و انه غالبا ما يتم ربط هذا الموضوع بمجال اهتمام و تخصص الباحث .

فعلم الاجتماع مثلا يدرسها من منطلق فعاليتها و هو يربطها بشدة بتاريخ علم اجتماع العمل من خلال اختباره لمختلف مؤثراتها على القواعد التي ترسخ المفاهيم و الثوابت الاجتماعية سارية المفعول ، أما علم النفس فهو يهتم بتقييم النتائج المحققة بفضلها كما يدرس فعالياتها و غالبا ما يربطها بالعوامل النفسية التي تتحكم فيها و توجهها فيدرس تأثيرها فيها و تأثرها بها .

و على الرغم من الاجتهاد المتواصل للباحثيـن و الدارسين في شتى مجالات العلوم الاجتماعية يبقى مفهوم الكفاءة يعتريه شيء من الغموض الذي يعود إلى ضبابية نتائج مختلف الدراسات هذه الأخيرة واجهت الكثير من الصعوبات في تحديد و ضبط مفهوم دقيق للكفاءة و لكن ذلك لا يقلل أبدا من الدور الفعال الذي لعبته الدراسات المختلفة ، نتائجها و توصياتها في الانتشار و الاستخدام المكثف لهذا المصطلح و إزاحة بعض الغموض عنه . فظهوره في المؤسسات كمصطلح مألوف و مسلم به تم محاولات الباحثين لوضعه في إطار نظري أحدث نوع من التكامل بين النظرية و التطبيق و الاستعمال الميداني لمنطق الكفاءات في المؤسسات و استخدمتها كإشكاليات أساسية لها،كما استغلت أيضا نتائج الدراسات و الأبحاث من قبل المؤسسات لحل بعض المشاكل و العراقيل التي تواجهها أثناء تطبيق هذا النموذج التسييري الجديد.

---

1رحيم ، حسن. التغير في المؤسسة و دور الكفاءات – مدخل النظم . **مجلة العلوم الإنسانية** العدد 07 فيفري 2005 .بسكرة : جامعة محمد خيضر .ص 182 .

### 3.1.1.3. مفهوم الكفاءة :

يتضح من خلال العنصرين السابقين بأن تحديد و تعريف الكفـاءة ليس بالأمر البسيط أو السهـل و بالرغم مـن ذلك إلا أننا نحاول ما يلي استعراض بعض التعاريف التي وردت في حق هذا المصطلح و بداية سنتناول التعاريف الواردة في القواميس والمعاجم العامة منها أو المتخصصة.

#### أ. المفهوم المعجمي :

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها :

- ***Oxford*** الكفـاءة علـى أنهـا القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفء هو الذي يمتلك القدرة ، السلطة ، المهارة المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح [1]
- ***Le petit robert:*** معارف عميقة ، معروفة تمنح الحق في إصدار الحكم و اتخاذ القرار في بعض المهن .
- ***La Rousse comercial:*** في الأعمال التجارية و الصناعية الكفاءة هي مجموعة المعارف و القدرات التصرفات التي تستخدم في النقاش ، المشاورات اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة [2]
- ***Le Rome*** و هو قاموس يصف ***4666*** وظيفة و/أو مهنة التي تنتمي إلى ***61*** ميدان أو مجال وظيفي و لقد ورد في هذا القاموس تعريفين للكفاءة:

✓ **تعريف نظري** حيث اعتبرها: " مجموعـة من المهـارات ، السلوكات التي تظهر في ممارسة مهنة أو عمل في وضعية نشاط معطاة. "

✓ **و تعريف تطبيقي** ميز فيه قاموس ***Le Rome*** بين صيغتين للكفاءة :

الصيغة الأولى تتمثل في بطاقات وصف المهن /الوظائف تستعمل هذه البطاقات المفاهيم التالية : كفاءة التقنيات الأساسية التي تتشكل انطلاقا من ممارسة النشاطات و تتدعم بالمعارف و المهارات الضرورية لممارسة

---

1 **<u>Oxford Advanced learner's Dictionary</u>** .louder: oxford universities, 1995.p 232.

2 Gilbert,Patrick .la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains .**<u>Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique</u>** .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.

مهنة و/أوظيفة . و الكفاءة المرتبطة دون أن تكون حتمية تمثل الأوراق الرابحة من أجل التقدم التطور في الوظيفة / المهنة.القدرات المرتبطة بالوظيفة تعني على الخصوص معرفة الذات الكينونة و تؤدي إلى كفاءات معرفية ( مثلا توقع عطل ) أو اجتماعية ( مثلا تنشيط اجتماع العمل)

أما الصيغة الثانية فتتمثل في عرض مجالات الحركة حيث يعتمد قاموس ***Le Rome*** في هذا العرض على معايير الكفاءة المعرفية ( القدرة على حل المشاكل في ظروف معطاة ) من أجل تجاوز المهارات اللازمة لكل وظيفة و/أو مهنة و التي قليلا ما يتم تناقلها على عكس الكفاءة المعرفية (من نوع المبادئ العقلية ، مبادئ العلمية المتغيرة) و التي من المفروض أن تكون أكثر تبادلا [1]

و المميز في تعريف قاموس ***Le Rome*** سواء النظري أو التطبيقي هو تركيزه الشديد علـى الكفاءة المهنية أو المرتبطة بالوظيفة و اعتبرها معرفـة كيفيـة العمل و معرفة العمل و معرفة الذات التي تظهر أثناء ممارسة المهنة أو الوظيفة و يرجع ذلك لتخصص القاموس المتمثل في وصف و تعريف الوظائف و المهن و على أساس هذا الارتباط قام بتقسيم الكفاءة إلى كفاءة أساسية قاعدية التي تكون ضرورية لممارسة الوظائف ، المهن و كفاءات مرافقة و التي وصفها بأنها الورقة الرابحة من أجل التقدم و التطوير الوظيفي و أخيرا أتى على ذكر بعض السمات التي يمتلكها الأفراد و تكون لها علاقة بالوظيفة كالقدرات أو مهارات الاتصال و التنبؤ ...

و من خلال تمعنا في هذا التعريف يتبين لنا أنه و رغم الاختيار الدقيق للمصطلحات المعرفة للكفاءة إلا أنه ركز بشكل كبير على الجانب المهني أو الوظيفي للكفاءة و تجاهل بذلك وجود أي كفاءة بعيدا عن ممارسة مهنة أو وظيفة و بذلك نقول بأن هذا القاموس لم يعطي تعريف يزيح الغموض الذي يعتري مصطلح الكفاءة و لذلك سنتناول تعاريف بعض الباحثين و الدارسين الذين كان تحديد مفهوم الكفاءة أحد أهم انشغالاتهم .

---

1Aubert , Jacques . Gilbert، Patrick .Pigeyre , Frédérique.Ibid .p 9 .

## ب .التعريف الاصطلاحي

لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف للكفاءة ثم استخلاصها من نتائج أبحاثهم و دراستهم و التي كانت هذه الأخيرة محورها ، و تمـاشيا مع طبيعة موضـوع البحث سنتناول تعاريف بعض الباحثين و الدارسين الذين اهتموا بدراسة وتعريف و تحديد أبعاد الكفاءة في مجال الإدارة و التسيير أمثال غاي لوبترف ***Guy leBotref*** و فليب زارفيان ***Phillippe Zarfian*** اللذان يعتبران من رواد الباحثين في موضوع الكفاءة .

*** تعريف غاي لوبترف** ***Guy leBotref***

عرف غاي لوبترف الخبير العالمي المعروف الذي يساعد المؤسسات و المنظمات لإدراج و تطوير إمكانياتهم المتعلقة بتسيير و تطوير الكفاءات على أنها " المهارة أو معرفة التصرف السليم" [1] و عبر عن ذلك من خلال الشكل التالي :



**الشكل[7] : الكفاءة حسب غاي لوبترف** ***Guy leBotref***

ففي هذا التعريف يقترح لوبترف أن يتم ربط الكفاءة بالنشاط بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به و في ظرف معطى[2] و لهذا وصف الكفاءة بأنها مهارة و المهارة تستخرج في الواقع من النشاطات التي تتطلبهـا فهـي فـي الواقـع استعراض للنشاطات.

1 Le botref ، Guy .**Ingénierie et évaluation des compétences** .3ed . paris : Edition d'organisation , 2001. p 84

2 Roy -lemarchand, ghuySlaine..**le Management des compétence : Développer les parcours professionnels et l'employabilité**. paris : ESF , 2007. p 34

و يعبر عادة عن المهارة بعبارة " أن تكون قادرا على ....." و تتبع هذه العبارة بفعل يدل على نوع النشاط الذي تمتلك فيه المهارة و الصعوبة التي تواجهنا غالبا هي تميز المهارات عن النشاطات المنجزة و التي هي أيضا يمكن التعبير عنها بعبـارة "أن تكـون قادرا على ... " و تكتسب المهارة خاصة عند وجود خبرة وظيفية و لكنها يمكن أن تكون موضوع تعلم أثناء التكوين الابتدائي أو المتواصل . كما وصفها أيضا مهارة ووصفها أيضا بأنها معرفة التصرف بمعنى ليس فقط معرفة كيف يتم العمل المتعلق بنشاط المنجز و إنما أيضا امتلاك قدرات التكيف مع وضعيات العمل المختلفة و هذه القدرات تتطور من خلال المعارف و المهارات.

و هذا يدل على أنه بعيدا عن المعارف و المهارة، تعرف الكفاءة "بأنها قدرة إجمالية أكثر تكيفا أو إنها إمكانية التوافق مع التغير، المشاكل ،الطوارئ "[1] ومعرفة التصرف تجند في الواقع العديد من المعارف (نظرية،التقنية، الإجرائية) المهارات ( الفرضيات ، الاختبارات ، التطبيقات ) و سلوكات الاتصال .

و يتضمن تعريف لوبترف كذلك عبارة **السليمة أو الصحيحة** فهو يشرط في المهارة أو معرفة التصرف التي يتم وصفها بأنها كفاءة أن تكون سليمة أو صحيحة و إصدار مثل هذه الأحكام لا يكون إلاّ من خلال التقييم فالكفاءة إذن يتم اختبارها و تقييمها خلال أداء العمل كما يؤكد مبحث تنظيم الشغل ***Lérgonomie*** على أن"هنـاك دائما كفاءة في التصرف فكفـاءة عامل تحدد انطلاقا من أعماله ، نشاطاته" [2]، بمعنى أنه يتم تقييم عمل العامل و على إثر هذا التقييم يتم إصدار الحكم على أدائه إذا ما كان كفؤ أولا .

كما يؤكد هذا التعريف على أن الكفاءة ظرفية حيث أن الكفاءة تظهر في ظروف و أوضاع مهنية معينة ، هذه الظروف تمتاز بتوفر جملة من الموارد التقنية،البشرية المالية و الكثير من العوائق و الصعوبات التي تعرقل و تعترض الغرض الذي تسعى الكفاءة لتحقيقه فالكفاءة في نشاط ما هي إلاّ غاية نحو تحقيق هدف ما " [3]

1 Dejoux, Cécile. Dietrich, Anne. Ibid, p 95.
2 Le plat, Jacques. Montmollin, Maurice de .Aubert, Jacques. **le Management de compétence**. Paris :Economica ,2002 . p 96.
3 Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid p84

فالكفاءة هي معرفة التصرف السليم في ظروف أو أوضاع مهنية تمتاز بالتعقيد و الصعوبة التي يمكننا أن نطلق عليها التهديدات و استغلال كل الفرص التي تتاح لها لتحقيق أهداف المؤسسة . و هذا التعريف المعطى للكفاءة ساعد على ظهور بعد جديد للكفاءة حيث أعتبرها لوبترف بأنها " معرفة تجنيد و تنسيق الموارد " [1] فالكفاءة إذن هي بناء ناتج عن التنسيق الملائم بين : [2]

- **الموارد اللازمة للتصرف بكفاءة** و هذه الموارد إما أن تكون مرتبطة بالأفراد ( كالمعارف ، المهارات ، القدرات ، الخبرات ....الخ ) أو أنها متوفرة في البيئة المحيطة مثل شبكات الاتصال ، الأدوات ، الآلات ، بنوك المعطيات و هذه الموارد تمثل ثروة حقيقية يمكن أن تكون أكثر أو أقل تطورا واستعمالا.

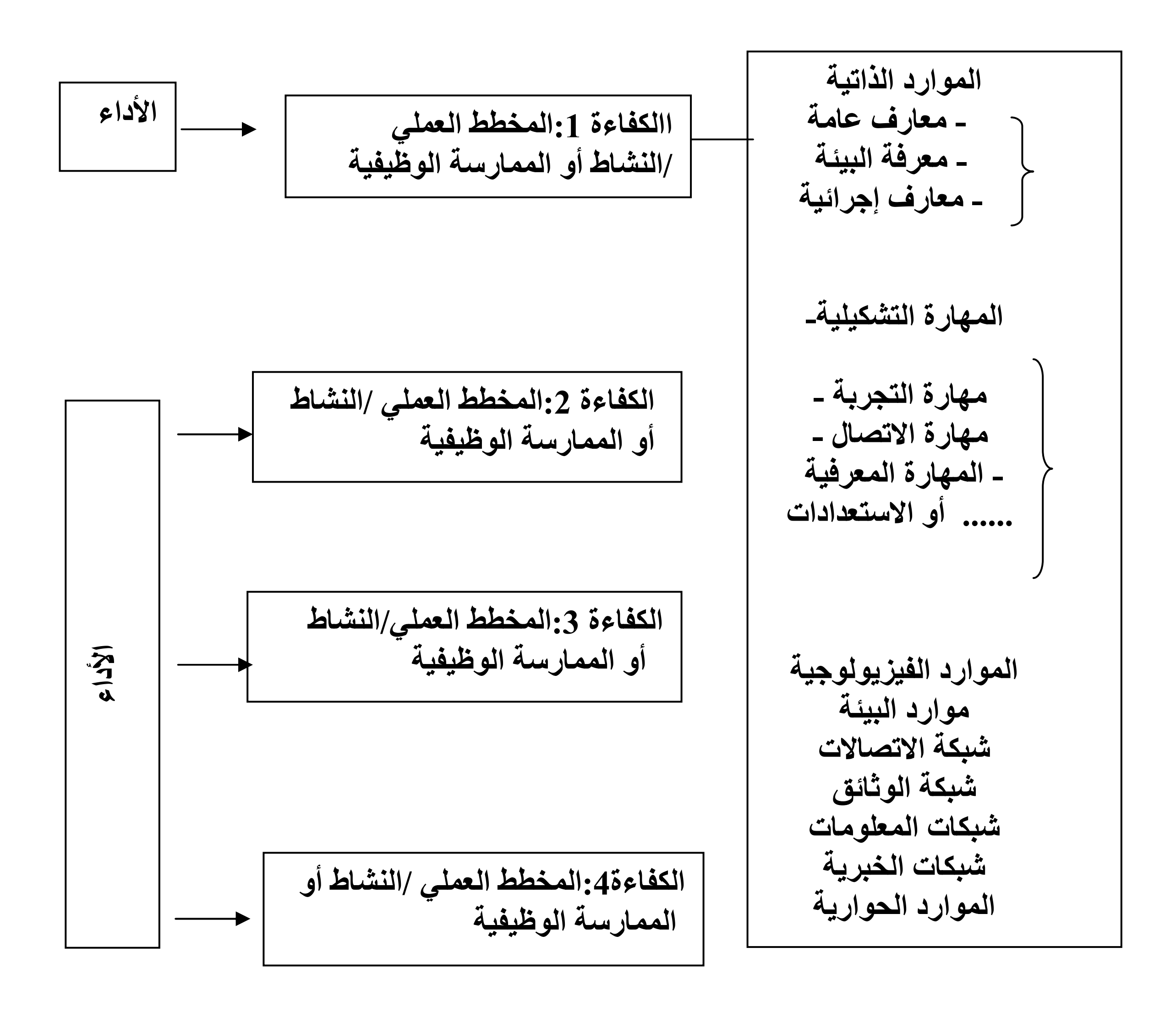
- **النشاطات أو الممارسات الوظيفية:** التي تنفذ بكفاءة انطلاقا من مخطط العمليات الخاص بكل شخص، فرد ، عامل .

- **الأداء:** الذي يشكل نتائج التقييم الناتجة عن نشاطات مباشرة العمل (العلامات،الجودة،كلفة وفاء الزبائن،كمية الإنتاج،رقم الأعمال،كلفة التطوير..الخ )

و إن يكون هناك تنسيق بين العناصر المكونة للكفاءة لا يعني بالضرورة تخصيص أو تكفل كل عنصر معين من الموارد بنشاط ينجز بكفاءة فنفس المورد يمكن استغلاله لتحقيق العديد من الكفاءات و القدرة على التنسيق هي كفاءة شخص في بناء كفاءات تتلاءم مع الظرف الذي يوجد فيه و الشكل التالي يبين كيف يمكن أن تكون الكفاءة بناء ناتج عن تنسيق الموارد .

---

1 Le botref، Guy.**de la compétence a la Navigation professionnelle** .paris: Edition d'organisation ,1997.p 94.
2 Le botref, Guy. **Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid.p 44.




**الشكل[8] : الكفاءة بناء ناتج عن تنسيق الموارد**

*** تعريف فليـب زارفيـان** ***Philippe Zarifian***

أما فليب زارفيان أستاذ علم الإجتماع في جامعة مارن لافالي ***Marne la vallé*** و مدير أبحاث في مدرسة بوستن ***Ecole de bouston*** فقد خصص العديد من مؤلفاته لتحديد و تعريف النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية الذي تم اعتماده من طرف العديد من المؤسسات ألا و هو التسيير بالكفاءات و في خضم ذلك حاول الباحث تحديد مفهوم الكفاءة حيث اعتبرها: "هي أخذ الفرد بالمبادرة و تحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية و ظروف مختلفة... "[1] T

1Zarifian , philippe.**objectif compétence : pour un Nouvelle logique** . paris :Edition laisons ,1999 . p70

" ...فالكفاءة هي براعة معاشرة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد على صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع"[1].

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن زارفيـان ركز على ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد وذلك للرد على النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير و التي غالبا ما تجعل العامل رهن إما للمسؤولين أو لجملة من اللوائح لا يمكنه أن يتحرك بعيدا عنها ، فجاء هذا النمط الجديد حسبه ليمنح و يسمح للفرد بالمبادرة و تحمل مسؤولية نتائج هذه المبادرة ، فوجوده في ظروف و أوضاع مهنية معقدة تتطلب أن يكون بارعا في مواجهتها بل و في التعايش معها .ولهذا أشار إليها بأنها براعة معاشرة الأوضاع يعني أن يكون الشخص على دراية بالنشاط المعدل للعمليات و أن يكون قادرا على إيجاد و إنتاج الحلول للمشاكل ، التنبؤ بالمفاجئات ، الطوارئ و الاستعداد لها . فبراعة معاشرة الأوضاع تثبت فعالية المعارف الصحيحة و الضمنية التي تتطور من خلال الخبرة المكتسبة عند مواجهة المشاكل و بهذا فهي تؤكد على المبادرة ، التعلم من الأوضاع. "و في هذا الإطار تصبح الاستقلالية و تحمل المسؤولية و الاتصال شروط أساسية لتطوير الكفاءات" [2] .

و يصف زارفيان الكفاءة بأنها القدرة على حشد شبكات العمال حول نفس الأوضاع و تقاسم الرهانات و التكفل بميادين المسؤولية التي تلاؤمها [3] و هذه إشارة منه إلى أن الكفاءة ليست فردية فإذا كانت نماذج التسيير السابقة سوءا ( التيلورية أو الفوردية ) قد عمدت على تفضيل أما الأفراد أو الجماعة فإن النموذج التسييري الحديث القائم على الكفاءة يهتم بكفاءة الأفراد و الكفاءة الجماعية على حد سواء ، لهذا فهو يعتبر قدرة حشد شبكات العمال حول نفس الأوضاع و تقاسم الرهانات و تحمل المسؤوليات نوع من أنواع الكفاءة.

و من خلال هذين التعريفين الذين قدمهما كل من لوبترف و زارفيان يتضح لنا بأنه بالرغم من اختلافهما في الطرح إلاّ أنهما يتفقان عموما في العناصر التالية :

1 Obcit .p 74.
2 Dejoux , Cécile . Dietrich , Anne.I bid , p 77.
3 Ob.cit. p .75

- **ربط الكفاءة بالنشاط :** غالبا ما كانت توصف الكفاءة بأنها تطبيق عملي للمعارف النظرية أو التطبيقية غير أن هذا الوصف غير دقيق ذلك أن هناك العديد من الأشخاص الذين يمتلكون العديد من المعارف و المهارات و لكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها فلا يمكننا أن نحكم على كفاءة طبيب إذا لم يبرهن عليها من خلال ممارسته لنشاطه ، فالكفاءة لا ترتبط بالموارد (المعارف، المهارات ، معرفة الذات ) إلاّ إذا استخدمت هذه الموارد في نشاط

- **ربط الكفاءة بظروف العمل :** أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة اقتصادية تتميز بأنها متغيرة متقلبة و غير مستقرة و لهذا اعتبر لوبترف الكفاءة معرفة التصرف السليم في وضعية مهنية معقدة و اعتبرها فيليب براعة معاشرة هذه الأوضاع ، و هذا لا يعني أنه لا يوجد كفاءة إلاّ في ظروف معقدة بل أنها تظهر في شكل مجموعة من المعارف و المهارات الثابتة في ظروف هي أيضا ثابتة و مستقرة و متوقعة ، منتظرة [1].

في هذا المجال وصف لوبترف الكفاءة على أنها مؤشر زالق يتحرك بين قطبين:

- ✓ قطب يمثل أوضاع عمل تتسم بالتكرار، الروتين ، البساطة التنفيذ الحرفي للأوامر و التعليمات المتشددة و الصارمة.
- ✓ قطب يمثل أوضاع عمل تتميز بمجابهة الصدف ، الابتكار ، التعقيد الأخذ بالمبادرة و التعليمات المفتوحة [2]

و على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تبعا لظروف العمل و خصائص المنظمة فعندما يكون مؤشر الكفاءة قريب من أوضاع التعليمات المتشددة الصارمة تعرف الكفاءة على أنها مهارة و تتعلق في الواقع بتنفيذ عملية أو مجموعة عمليات أي التطبيق العملي للتعليمات و احترام الأوامر بدقة و هو ما يحدث في بيئة العمل التيلورية . و عندما يكون مؤشر الكفاءة قريب من القطب المتميز بالتعليمات المفتوحـة يمكـن أن تعـرف الكفـاءة بأنهـا معرفة التصرف إنها المعرفة السلوكية

---

1 Dejoux , Cécile . Dietrich, Anne.Ibid , p 96.
2 Le botref, Guy. **construire les compétences induviduelles et collectives**. 2ed. Paris: édition d'orgaisation, 2001. p.p. 53 -54.

و التفاعلية ففي هذه الظروف التي تتميز بالمفاجئات ، الابتكار ، التعقيد.... إلخ

فأن تكون كفؤ يعني أن تعرف ماذا تفعل و متى لمواجهة الطوارئ و المصادفات مواجهة تعقيدات الأنظمة و منطقيات العمل ، الموظف يجب أن يكون قادرا على المبادرة و اتخاذ القرارات ، التفاوض ، التحكيم ، القيام بالخيار، مجابهة الأخطار ، الابتكار الدائم و تحمل المسؤوليات . فمن أجل أن تكون كفؤ لا يكفي فقط أن تكون قادرا على تنفيذ التعليمات و لكن أن تذهب أبعد من ذلك فالمورد الكفء يعرف كيـف يتصرف قبـل (التنبؤ ) و أثناء (القيام بالعمل ) و بعد الأزمات (لاستخلاص العبر و الدروس) .

فالشخص الكفء هو الذي يعرف كيف يتصرف بما يتلاءم مع الظروف الخاصة التي و يوجد بها فيختار و يستعمل أكبر قدر من الموارد و الإمكانات المتوفرة للسيطرة على المواقف و الأوضاع التي يوجد بها . و معرفة التصرف الملائم تتطلب منه أن يكون مسؤولا عن تحقيق مجموعة من النشاطات فيبادر ، يبتكر ، يبدع و يتحمل مسؤولية كل نشاط يقوم به و يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب و لقد قام الباحثان بوصف الكفاءة ليس في عبارة واحدة بل في عدة عبارات تتضمن هذه العبارات العديد من الكلمات المفتاحية الدالة كل واحدة منها على صفة من صفات أو ميزة من مميزات أو بعد من أبعاد الكفاءة ، ولقد ساعدتنا هذه الكلمات المفتاحية في تكوين مدلول ذهني واضح نوعا ما عن الكفاءة أزاح بعض الغموض عنها .

و على الرغم من ثراء التعريفين السابقين إلاّ أنهما لم يأتيا على ذكر الاستعدادات و المواصفات الشخصية في تعريفهما . فمنذ زمن غير بعيد كانت الاستعدادات و المواصفات الشخصية هما المعايير المعتمدة في التميز بين الإفراد و الحصول على الوظائف كما أنها تحدد التصرفات و هذه الأخيرة لها دور فعال في تحقيق النجاح الوظيفي و الذي أصبح اليوم يعني إنجاز الأعمال بكفاءة.

" فالكفاءة ترسى على السلوكات الملاحظة أثناء ممارسة مهنة أو وظيفة و أنها تعبر عن التصرفات المساهمة في تحقيق النجاح الوظيفي على مستوى الوظيفة المشغولة "[1] و على هذا الأساس تكون الكفاءة عبارة عن سلسلة من التصرفات التي

1 ob.cit .p54

يجب تبنيها من أجل إتمام مهام وظيفة ما بكفاءة . و بمعنى آخر" تشكل الكفاءة الرابط بين المهام المطلوب تنفيذها من ناحية و التصرفات المستعملة من أجل القيام بها من ناحية أخرى " وتعتبر المواصفات والخصائص الفردية ضرورية للتصرف بطريقة مرضية[1]. و هذا هو الجانب من الكفاءة الذي اهتم به علماء علم نفس العمل حيث يؤكدون على أن الاستعدادات المختلفة تلعب دورا هاما في اكتساب الكفاءة . غير أن دور الاستعدادات العقلية و القدرات المعرفية محورية أكثر خاصة عندما يتعلق الأمر بالمهام التي تتميز بالتعقيد و المفاجئات أي غير روتينية أو متكررة أو مألوفة.

" لهذا فهم يعتبرون الكفاءة بمثابة قوائم أو فهارس للسلوكيات و التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في وضع معين" [2]وهذه التصرفات يتم ملاحظتها غالبا في الواقع اليومي للعمل و بالخصوص في حالات التجريب و أوضاع الأخبار فهي تستخدم عن طريق دمج الاستعدادات و المواصفات الشخصية و المعارف المكتسبة . " فالكفاءة إذن تمثل الخط الرابط بين السمات الفردية و الميزات أو الخصائص المكتسبة من اجل حسن إدارة المهام الوظيفية المحددة" [3]

و من خلال كل ما سبق يتضح لنا بأن تحديد مفهوم واضح للكفاءة يعد من الأمور الصعبة جدا ذلك أننا لو حاولنا إعطاءها مفهوم بسيط فإننا سنكون مجحفين في حقها كما سنقع في إشكالية صعوبة تطبيقها على أرض الواقع و إدماجها في الفكر المؤسساتي أما إذا قدمناها في مفهوم مركب فهذا قد يجعلنا نضيع في أهم التفاصيل الكثيرة و العبارات الرنانة دون الوصول إلى أي نتيجة واضحة .

و على هذا الأساس ارتأينا أن نعرف الكفاءة على أنها عبارة عن عملية يتم من خلالها التنسيق و الربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات ، المعارف القدرات الاستعدادات المواصفات الشخصية و ذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكـل المطلـوب المناسب و الصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية و الوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة .

---

1 Woodruff, Charles **Assessment centre Identifing and developing competence** . 2ed .louder : Institution of personel Management ,1993.p56

2 Ob.cit, p56

3 Levy- leboyer , claud. .**la gestion des compétences.** Paris : Edition Organisation , 1997 . p 42.

### 2.1.3. موارد الكفاءة:

لقد توصلنا فيما سبق إلى أن الكفاءة عبارة عن عملية تنسيق للموارد المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بالشكل الملائم ، و إنشاؤها يتطلب توفر جملة من الموارد والتي هي عبارة عن كل ما نستعمله لممارسة الكفاءة و التي أختلف العلماء في تحديدها مثلما اختلفوا في ضبط و تحديد مفهوم الكفاءة ذاتها .

#### 1.2.1.3. موارد الكفاءة حسب مجال الدراسة :

لقد كان لمجال التعليم و أبحاث ميدان الشغل باع طويل في هذا الإطار فقد كانا من أكثر المجالات التي اهتمت بدراسة الكفاءة و تحديد عناصرها مكوناتها أبعادها .

**أ. بالنسبة لعلوم التربية و التعليم:**

تعتبر موارد الكفاءة " كل المعارف و المهارات و السلوكات و الكفاءات الموازية التي يمكن تجنيدها عندما نمارس كفاءة ما ، بالتالي فهي التي ينبغي أن نتحكم فيها إذا أردنا اكتساب الكفاءة المستهدفة [1] فموارد الكفاءة في مجال التعليم و حسب هذا التعريف نوعان:

- **موارد غير مادية أي غير ملموسة** : تتمثل في مجموع المعارف المهارات و السلوكات .
- **موارد ملموسة مادية** : تتمثـل في مجموع الوسائل البيداغوجية التي تستخدم في عملية بناء الكفاءة التي تحتاج طبعا إلى النوعين معا موارد ملموسة ، و غير ملموسة.

**ب.أما في ميدان الشغل :**

فقد عرف توجهات أخرى سواء في تعريف الكفاءة أو في تحديد عناصرها فبالنسبة لمبحث تنظيم الشغل ***l'ergonomie*** " الكفاءة هي : معارف ، مهارات ، طرق التفكير التصرفات التي تستخدم من أجل إنجاز مهام محددة [2] و على هذا الأساس تتكون الكفاءة بالنسبة لهذا المجال من:

---

1 روجيرس ، إكزافي ؛ تر. يحيى ، ناصر موسى. **المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية** . الجزائر : ديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ،2006. ص 30.

2 Montmollin. Maurice de .**vocabulaire de l'ergonomi**e .Toulouse : Octares ,1997.p36.

- **المعارف** :التي تسمح بفهم كيفية العمل و يمكن أن نتحصل عليها عن طريق التكوين الابتدائي الأولي المهارات التي تبين " كيف نجعله يعمل "
- **محركات المعرفة** : و التي تسمح بتسيير المعارف و مكتسباتها من خلال الخبرة[1]

و نلاحظ مما سبق أن وجهة نظر مبحث تنظيم العمل فيما يتعلق بمكونات الكفاءة قد اقتصرت فقط على المكونات الفكرية متجاهلة بذلك المكونات النفسية الذاتية و المادية كذلك و لعل ذلك راجع لمجال اهتمامها فهي تعني بدراسة أوضاع العمل التي تمتاز في الغالب بالتغيير و التعقيد . كما أن البيئة التي تعمل بها المؤسسات اليوم هي على الأغلب بيئة رقمية ذات صلة وثيقة بحل النشاطات و الوظائف التي تمارسها المؤسسات و لهذا نجدها ركزت على عناصر التي تهم هذه البيئة و تجاهلت بعض العناصر الأخرى كمعرفة الذات ، التصرفات ...الخ.

### 2.2.1.3. موارد الكفاءة حسب الإتجاه الإيديولوجي:

و هناك من العلماء من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط في مجالات الدراسة و الاهتمام إنما تبعا كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين الشرق و الغرب حيث يرى برنارد سير ***Bernard SIRE*** بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا و أمريكا.

**أ. فالكفاءة في فرنسا** تتكون من :[2]

- **المعرفة** : الكفاءة النظرية
- **المهارة**: الكفاءة التطبيقية
- **السلوكات:** الكينونة ، معرفة الذات :الكفاءة الاجتماعية و التصرفات

**ب. في حين أن الأدب الأنغلوسكسوني** يرى بأن الكفاءات تتكون من :[3]

- **الاستعدادات** ***Abilites*** و الطاقات التي تسمح بممارسة النشاط .

1 Obcit .p 36.
2 Sire,Bernard .clarification des compétences. **journée d'étude sur la gestion des compétences**.Grenoble :ESA,2000
3 Ibid

- **التصرفات** ***Behaviors***: هو مفهوم ذاتي يشير إلى المظهر أو هيئة الشخص القيم ، صورة الذات :مثل الإدراك الحسي بأن شخص ما هو نفسه سواء كان مسؤولا أو عنصر في فريق العمل .

- **المعرفة** ***Knowledge*** :هي المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص إنها عبارة عن عرض للتصرفات الناتجة عن الخبرة .

- **المواصفات الشخصية** ***Personality variables*** : التصرف بشكل أو بآخر مثل المثابرة ، المبادرة ، التألق

- **الدافعية** ***Motive*** : الدفع أو التحفيز و التي تتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرر سلوكات و تصرفات الأفراد في العمل .

و نلاحظ بأن الباحثين الأنغلوسكسونيين قد توسعوا أكثر من الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة فهي لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تتعداها إلى مجموعة القيم ، الدوافع المحفزات و هذه الأخيرة و إن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية و بهذا فهم يؤكدون على أن الدافع : "هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر و يتابع القيام بهذا النشاط " [1].

و على الرغم من أن هذا الاختلاف الملاحظ في تحديد عناصر الكفاءة إلاّ انه لا يعد تعارض ذلك لأن البعض من العلماء يرى بأن الكفاءة تتكون من عناصر أساسية و أخرى فرعية فيكتفون بذكر الموارد الأساسية لها ، في حين يعتبر البعض الآخر كل العناصر المشكلة للكفاءة و التي تساهم في بنائها عناصر أساسية و مكونات محورية مهمة لبناء و ممارسة كفاءة ما و على الرغم من ترابطها و تداخلها إلاّ أنها مختلفة عن بعضها البعض لذلك هم يفضلون أن يأتوا على ذكرها جميعا متأملين بذلك أن يحيطوا بكل ما له علاقة بالكفاءة و بنائها .

### 3.2.1.3. موارد الكفاءة المتفق عليها :

و حتى لا ننجرف وراء هذا الاختلاف ارتأينا أن نأتي على ذكر أهم العناصر المكونة للكفاءة و التي أتفق عليها معظم العلماء و الباحثين و المتمثلة في :

1 محمد علي ، عبد الوهاب .المرجع نفسه.ص13

**أ. المعرفة** : ترتكز ممارسة الكفاءة إلى جانب موارد أخرى على استخدام المعرفة ، و هذه المعارف سواء كانت فردية أو جماعية فهي ضرورية لأجل القيام بالعمل و هي غالبا ما تولد و تنتج تتطور في إطار النشاط الوظيفي [1] لهذا تعتبر المورد الأساسي لبناء الكفاءة و هي أساس باقي الموارد التي غالبا ما تكون عبارة عن عناصر أو مكونات المعرفة .

حيث عرف فلو رنت شنو ***Florent chenu*** الكفاءة على أنها نظام دمج للمعارف بمعناها الواسع( أي المعارف ،المهارات السلوكات ...إلخ) التي تسمح و تساعد على تحقيق الفعالية الأداء ( نتيجة وضعية حقيقية في العمل مقارنة مع الأوضاع المسطرة في المحيط الوظيفي ) تستخدم في العديد من الأوضاع المهنية (التوظيف،تعدد الوظائف الحركة الوظيفية والتكيف ) [2]، و هو بهذا التعريف يؤكد على أن المعرفة هي المورد الأساسي للكفاءة ، ذلك لأنها مفهوم واسع تندرج تحته العديد من المفاهيم و التي تشكل هي الأخرى موارد الكفاءة فالمعرفة كما توصلنا إليها سابقا عبارة عن " مزيج من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين و لدى المنظمة و هي عدة أنواع و تشمل المعرفة الضمنية و الواضحة" .

و المعرفة سواء كانت ضمنية موجودة في عقول موظفي المؤسسة أو صريحة موجودة في قواعد و بنوك و خزانات المعرفة المتواجدة على مستوى المؤسسات فهي تعد " من أهم مكونات الكفاءة حيث أنه يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة " [3].

فلقد كانت المعيار الأساسي للحصول على الوظائف، و خلال عملية الانتقاء و التوظيف، غالبا ما كانت تجري اختبارات سواء كانت شفهية أو كتابية يختبر من خلالها المستوى المعرفي للشخص المرشح للوظيفة تضمن بذلك إمكانية ممارسة جيدة للوظيفة التي ستوكل له . و هذا يتماشى مع وجهة النظر التقليدية التي تقر بوجود صلة بيـن المعرفـة الصحيحة و الوضعيات الوظيفية التي ترتبط بها، و اكتساب المعارف

---

1 Bordéres ‹ charl .Panisse, Guy . le Management des connaissance au service de développement des compétence .**la lettre du CEDIP enlignes**. Paris. juin 2003.N ° 26. p. 1.
2 Chenu,Florent .vers une définition opérationnelle de la notion de compétence .**Revue Education permanente** . Paris. 2005. n°162. pp201.208
3عبد الستار ، علي .عامر إبراهيم ، قنديلحي **.المدخل إلى إدارة المعرفة** عمان : دار المسيرة ، 2006.ص 26

بالنسبة لهذه المقاربات يضمن تحكم أكبر في الوظائف المشغولة ، غير أن الواقع الميداني أثبت بأن امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة تحقيق النجاح الوظيفي فالعديد من الأشخاص من يمتلكون معرفة و لكنهم لا يستطيعون و لا يعرفون كيف يستغلونها و على هذا الأساس تعتبر المعرفة شرطا أساسيا للكفاءة (الفردية و الجماعية ) و لكنه غير كافي، فعلى العامل أن يمتلك أيضا الوسائل الصلاحيات، التفويض ...إلخ[1]
و تتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما في :

* **معرفة عامة :** تعتبر المعرفة العامة من أهم الموارد غير الملموسة التـي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة و يتحصل عليها من خلال التعليم النظامـي بالمدارس، الجامعات ،المعاهد و كذلك أثناء التكوين الأولي كالتكوين المهني ؟،معاهد التوظيف و التكوين المتواصل[2]

فالمعرفة العامة تتعلق إذن بمعرفة المبادئ الكبرى و الأساسية لمجال معرفي ما ففي هذا العصر الذي يعرف بعصر المعرفة تطلب المؤسسات من أفرادها أن يكونوا متعددي المعارف فهي لا تعترف بالتخصص فعلى رئيس قسم الحسابات في مؤسسة سوناطراك مثلا أن يلم (إلى جانب المعارف المتعلقة بمجال تخصصه) بمبادئ و أساسيات الإعلام الآلي على سبيل المثال فهذه المعرفة ستمكنه من أداء مهامه بكفاءة و فاعلية على الرغم من أن هذه المعارف تتموضع خارج إطار المهام الرئيسية للوظيفة و لكنها تساهم في تحقيق النجاح الوظيفي . فهي تساعد على الاتصال و التواصل بين مختلف أفراد المؤسسة و العمل الجماعي كما أنها تساعد على فهم الظواهر و الأوضاع العمل المتغيرة المعقدة ،تحديد المشاكل المختلفة و بالتالي إمكانية إيجاد حلول سريعة لها .

* **المعرفة الخاصة أو المتخصصة :** وهي نوعان

- **معرفة النظرية التطبيقية المتخصصة :** لقد بات من المسلم به أن ممارسة أي مهنة تتطلب جملة من المعارف النظرية و التطبيقية حول هذه المهنة فالتعليم الأكاديمي

1 Terpo, georges .Gestion de competences et K.M:Renouveau creation du valeur ENGRH .**colleque organisé sur la Gestion des competences et Knowledge Management .25 Mars 2002**. Rouen : CESAMES, 2002
2 Le botref, Guy. **Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid.p 50.

النظري أو تطبيقي ضروري لممارسة العديد من المهن كالطب والهندسة فقط الأشخاص الذين يحملون شهادات في هذه التخصصات من يستطيعون ممارسة هذه المهن [1] . و ممارسة الكفاءة لا تتوقف على المعرفة النظرية بل تستدعي فهم النظرية و القدرة على استخدام هذه المفاهيم و استغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط ما بمعنى " القدرة على استيعاب النظرية من أجل ضبط التطبيق في أوضاع حقيقية واكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان "[2]

**-المعرفة الخاصة بالمحيط الوظيفي :** تتمثل هذه المعارف في معارف حول البيئة الداخلية و الخارجية للنشاط الوظيفي ، و يتم اكتسابها على الخصوص من خلال الخبرة و المسار المهني و قد تتعلق هذه المعارف بوحدة العمل المصلحة، القسم شركة، مؤسسة، قطاع أو مجال النشاط [3] و من أمثلة المعارف الخاصة بالمحيط الوظيفي نجد :

- ✓ سلسلة منتوجات مؤسسة سوناطراك
- ✓ دور الوصاية على المؤسسة
- ✓ سياسة مؤسسة سوناطراك في مجال التسويق
- ✓ قواعد الأمن و السلامة

***المعرفة العملية أو الإجرائية :** النوع الثالث من المعرفة هو المعرفة العملية الإجرائية التي تسمح بتحديد كيفية العمل " أو خطوات و مراحل القيام بنشاط ما ، إنها تمثل مجموعة الإجراءات ، الطرق الخطوات العملية ،إنها جملة التعليمات المتعلقة بالإنجاز مرتبة في تسلسل " [4]

و على عكس المعارف العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن أن تساهم في تحقيقه ، المعارف العملية تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما ، إجراءات أو خطوات تحسين المخزون إجراءات أو خطوات إصلاح دارة إلكترونية ...الخ .و المعارف العملية تساهم بشكل

1 Held , Daniel .la gestion des compétences [on line] page visité le:02/02/2008 disponible sur. **www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/lgdc.pdf**
2 Marbach , Valérie .**Evaluer et Rénumerer les compétences .** paris : édition d'organisation,2000. p 96.
3 Le botref, Guy. **Ingénieur et évaluation des compétences** .Ibid.p 52.
4 Ibid. p.54.

كبير في اكتساب المهارة التي سنتناولها في العنصر الموالي على اعتبار أنها من أهم موارد الكفاءة .

**ب. المهارة :** توصلنا فيما سبق إلى أن المعرفة مصدر السلطة و الثروة لمالكها غير أن قيمتها الحقيقية لا تتجلى إلاّ عندما يتم استغلالها في القيام بنشاط ما و هنا نكون قد تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة ***savoir fair*** أو معرفة كيفية العمل ، و المهارة تقتضي التعود و بعض السهولة المكتسبة من خلال الخبرة و هي مرتبطة بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك أنها تشتمل أيضا على القدرة على التخليص من العوائق [1] .

و لقد ورد في قاموس ***Hachette*** بأن المهارة ترتبط كثيرا بالجدارة التي تأتي من الممارسة و الخبرة [2] في حين عرفها قاموس ***La rousse*** بأنها الجدارة الأصلية المحصل عليها أو المكتسبة من خلال الخبرة في المجال الفني أو المهني [3] وبتفصيل أكثر من هذه التعاريف المعجمية عرفها مسيرون ***J.M Monsseron*** على أنها" المعارف التقنية التي يمكن نقلها ، لا يسهل على الجمهور بلوغها فورا و هي غير مجازة "بدون شهادة " و لهذا سيتحتم على شخص ما أن يدفع من أجل أن يعرفها" [4] فقد قام من خلال هذا التعريف بربط المهارة بالمعارف التقنية و هذه الأخيرة تتطلب الممارسة و تكرار الممارسة التي تكسب الخبرة و الخبرة تؤدي إلى المهارة .

و المهارة باعتبارها معارف تقنية تكون في الغالب شخصية و لا يمكن تناقلها إلاّ إذا رغب مالكها في ذلك فمعظم الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال تخصصهم يميلون إلى الاحتفاظ بهذه المهارات في سرية تامة خوفا من تقليدها من طرف الآخرين و بالتالي فقدان مناصبهم أو عدم التميز و التفوق الذي كانوا يحضون به .

1 Lafaye, Pierre Benjamin. **Dictionnaire des synonymes de la langue française.** paris : Hachette, 1858. p 646
2 **Dictionnaire Hachet Juniors** . Paris: Hachette, 1980.p 887.
3 savoir faire et l'appropriation des connaissance [on ligne] page visité le :12/ 08/2008 disponible sur **www.progexpi.com/htm30.php**
4 Ibid

و كثيرا ما يحدث الخلط بين المهارة و الأداء غير أنهما مختلفان، فالأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها و هو يعكس أيضا الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و تقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد في حين أن المهارة عكسه تحتاج إلى فترة طويلة للظهور و تتم بشكل تجميعي[1] فهي تراكمية يتم تحصيلها عبر المسار المهني أو الوظيفي للعاملين أي من خلال تكرار المهام و عن طريق الخبرة، و على هذا الأساس يمكننا أن نستخلص أربع خصائص و مميزات أساسية تمتاز بها المهارة و هي :[2]

- ✓ تحويلية يمكن تناقلها .
- ✓ سرية
- ✓ غير مرخصة
- ✓ لها قيمة سوقية

و عملية تناقل و تبادل المهارة تتم في الغالب من خلال الحلقات و الأيام التدريبية الدراسية ، البرامج التدريبية التربصات التكوينية التي تنظمها مؤسسة سوناطراك لفائدة عناصرها و موظفيها .

و على الرغم من أنها في الغالب ما تكون ضمنية غير مصرح بها إلاّ أن البعض من المهارات التي يتم تحويلها إلى معارف صريحة يتم تخزينها في العديد من الحوامل الموجودة على مستوى المؤسسة و يبقى الجانب الأكبر من هذه المهارات ، مخزن عقول الموظفين لهذا في الغالب ما تتعرض للإنذار بمجرد غياب مالكيها مهما كانت أسباب هذا الغياب ( إدارية ، تقاعد ، فصل ). و لهذا فالشغل الشاغل لمؤسسات سوناطراك اليوم و الحفاظ على هذه الثروات وذلك من خلال فرض على الشركات الأجنبية عدم توظيف أي إطار من مؤسسة سوناطراك و تعمل كذلك إثرائها من خلال الأبحاث ، المبادلات تبادل الخبرات مع مختلف المؤسسات العاملة بالقطاع .

1 Marbach , valérie. **Evaluer et Rénumerer les competences.**Ibid .p 18.
2 savoir faire et l'appropriation des connaissance. Ibid .

فالمهارة تشكل إذن أحد أهم عناصر لضمان ازدهار المؤسسة، قدرة تحملها و مواجهتها للمنافسة،والمحافظة عليها يجب أن يكون أحد أهم انشغالات قائد المؤسسة. فهي معرفة كيفية العمل تستمد من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة في شتى المجالات الإنتاج التنظيم ، التسويق .... إلخ و لهذا فهي عنصر أساسي و فعال في بناء الكفاءة و على العموم تنقسم المهارة التي تحتاجها عملية بناء و ممارسة الكفاءة إلى:[1]

***المهارة العملية** : "و هي مهارة معنوية مرتبطة بالأفراد تسمح لهم بمعالجة و تنفيذ النشاطات العملية غنها تتعلق بقدرات إنجاز الأعمال الوظيفية المحصورة نسبيا" أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل قدرة العامل على استخدام طرفية حاسوب يعمل ضمن شبكة ، قدرة على إعداد مخطط ميزانية

***المهارة المعرفية:** هي عبارة عن العمليات الفكرية التي من الممكن أن تستخدم سواء في إنجاز الأعمال البسيطة كالعد ، المقارنة ، التحديد...إلخ أو في العمليات الأكثر تعقيدا الاستنتاج الاستقرائي، البرهان بالتراجع وضع الفرضيات ، الاستقراء الاستنتاج، البرهان بدون شروط .... إلخ [2]

و هذه القدرات المعرفية هي عبارة عن مولدات بمعنى أنها تساهم في إنتاج و توليد معلومات جديدة انطلاقا من معلومات أولية ، و هذه المهارة مطلوبة بشكل أكبـر بالنسبـة للنشاطـات التي تعتمد على القـدرات العقليـة أكثر من العضلية كإنجـازعرض تحليلي لاجتماع ما أو استخلاص المعطيات أو بناء و تطوير قياس منطقي ...الخ

***مهارة الاتصال** : تمتاز المؤسسات بأنها خلية اجتماعية يجتمع فيها الناس بغرض تحقيق أهداف موحدة تخدم جميع أفرادها و لهذا فإن الاتصال بينهم يعد من أهم أسباب نجاح هذا التعاون الذي يجب على كل واحد منهم أن يمتلك هذه القدرة و مهارة الاتصال تشير أو تدل على القدرات اللازمة من معرفة التصرف أو التوجه في ظرف وظيفي خاص و وظيفتها هي القدرة على خلق التعاون و هذه القدرات تسمح بكل تأكيد

1 Le botref, Guy. **Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid. p56.
2 Ibid .p 60.

من تحقيق التعاون الفعال سواء بين مختاف أفراد المؤسسة (الاتصال الداخلي) أو مع محيطها الخارجي (الاتصال الخارجي ) . و من أهم هذه القدرات : الإصغاء التفاوض مع الشركات الأجنبية العاملة في قطـاع المحروقـات و التـي ترغب في إقامة شراكة مع مؤسسة سوناطراك مهارة العمل الجماعي ( فرق العمل ).

وعلى العموم تعتبر المهارة من أهم الموارد غير الملموسة المتوفرة لدى الأفراد و التي يمكن التعبير عنها في الغالب من خلال عبارة " أن تكون قادرا على فعل شيء ما " ، و تكتسب هذه المهارات في أماكن و أوقات مختلفة و ليس فقط خلال المسار المهني و لكن أيضا في كل مرحلة من مراحل الحياة : أثناء التربية المنزلية ، التعليم المدرسي بمختاف نشاطاته ، الحياة الاجتماعية و علاقاتها المختلفة التكوين المهني الابتدائي، و المتواصل ، الخبرة المهنية ...الخ .و كل المهارات التي يتم اكتسابها سيكون لها تأثير بالغ على تصرفات الأشخاص و سلوكاتهم و التي تعتبر هي الأخرى من موارد الكفاءة .

**ج.التصرفات والخصائص الفردية** : تعتبر السلوكات أو التصرفات المورد الثالث من موارد غير الملموسة و المتوفرة لدى الأشخاص التي لها تأثير و دور في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين ( المعرفة ، المهارة ) غير أن الكثيرين يرون بأن هذا المورد غامض و مبهم ذلك أنه يفتح الأبواب أمام معايير و مواصفات اجتماعية يصعب قياسها و تحديدها .

فإذا كان ينظر إلى الكفاءة على أنها " المزايا التي تساهم بطريقة ملاحظة (و إذن يمكن قياسها) في القيام بالعروض اللازمة من أجل إنجاز المهام و الأهداف المسطرة المنتظرة من طرف المؤسسة "[1] ، فالواقع اليوم يثبت عكس ذلك حيث أصبح من الواضح في الوقت الراهن بأنه في نوعية التصرفات السلوكات الفردية أو الجماعية المتطورة تكمن فعالية المؤسسات ، و لهذا نجد أغلب الباحثين و الدارسين الذين عكفوا على تحديد مفهوم الكفاءة قد أتوا على ذكر التصرفات أو السلوكات الفردية كأحد عناصر و موارد بناء الكفاءة و خاصة بالنسبة لأنصار المدرسة السلوكية

1 Bierendouck, lou -van. **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise** Paris : De Boeck Université, 2006. p 7 .

الذين يعتبرون استخدام بعض التصرفات سيؤدي على العموم إلى تحقيق النجـاح الوظيفي أي أداء العمل بكفاءة . و في هذا الإطار يقول غرينـد سـتيم ***Grunde Steim*** " مثلما تتحقق الكفاءات في النشاط، فعملياتها تتطلب أبعد من المهارة تصرفات الأفراد، سلوكاتهم ، مواقفهم ، أصولهم ... الخ "[1]. و هذا يعني بأن الكفاءة تتطلب الـسيطرة على الاتجاهات السلوكية في ميدان العمل.

فالكفاءة بالنسبة للمدرسة السلوكية مرادف للطاقات الداخلية غير المرئية قدرات إجمالية جديرة بإحداث ما لا نهاية من التصرفات المتطابقة مع ما لا نهاية من الأوضاع الجديدة .[2]

و لهذا يمكننا أن نعتبر الكفاءة ميزة من ميزات أو خاصية من الخصائص السلوكية للأفراد يتحكم فيها البعض بطريقة أحسن من الآخرين فتترجم على إثر ذلك في شكل سلوك أو تصرف يتم ملاحظته أثناء أداء العمل وفي مواجهة أوضاع و ظروف مهنية مختلفة ، وهذه الأخيرة هي التي تتحكم و تحدد نوعية التصرف المتخذ أو السلوك الممارس و الذي يعتبر جزء من الموارد التي يمكن استثمارها و تجنيدها مع موارد أخرى ( المعارف ، المهارات ) من أجل التصرف بكفاءة ، و من بين هذه الخصائص نذكر:

- ✓ الصرامة : القواعد يتم تطبيقها بنظام و دقة
- ✓ السرية الكتمان: لا يستعمل المعلومات خارج عن إطارها
- ✓ التحكم السيطرة على النفس سيطروا يتحكم في ردود أفعاله في وضعيات مهنية مقلقة أو عنيفة .

غير أن تحديد الخصائص أو السمات التي يجب أن يتصف بها الفرد حتى يتصرف بكفاءة أمر تعترضه العديد من الصعوبات و على رأسها :[3]

- **صعوبات أساسية:**تتمثل في صعوبة وصفها بطريقة عملية بطريقة تتجنب فيها

---

1Hamadach , karim. Le développement des compétence [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur **www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-44.html**

2 pour aller plus loi sur la notion de compétences. [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur H**www.educnet.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdfH**

3 Le botref ، Guy. **Ingénieur et évaluation des compétences** .Ibid.p 64

الصياغات كثيرة الغموض سيكون إذن من الضروري إظهارها في ظرف خاص بالمهنة أو الممارسات الوظيفية المتعلقة بها ، و هذا لا يعني تعظيم سلوكات و تصرفات الأفراد وإنما القيام بإبراز و بيان بعض المزايا المنتظرة في وضعية مهنية خاصة و التي يجب أن يتم تحديدها،و صفها على أساس هذه الأخيرة و تبعا لتغيراتها

- **صعوبات ثانوية**: تتعلق الصعوبات الثانوية بالوقوع في فخ القائمة اللامتناهية للخصائص المطلوبة للموظف المثالي و المتميز إنها تتطلب إذن انتقاء عدد محدود جدا من الخصائص المزايا ذات خصائص دلالية لتمارس في أوضاع مهنية و التي يتم الاعتماد عليها فتحديد و قياس درجة الكفاءة أو عدم كفاءة الفرد و في هذا الإطار وضع ماك بار ***Mac Ber*** واحد وعشرين ***21*** معيار أو ميزة يجب أن يتميز بها الفرد حتى يكون كفؤ والتي أعتمدت مؤسسة سوناطراك على ***12*** معيارا منها يسخدم من طرف نظام تقييم الأدء خلال عمليات التقيم السنوية [1]

و على كل تتطلب ممارسة الكفاءة جملة من الموارد موارد غير ملموسة و التي هي موجودة لدى الأفراد كالمعرفة المهارة، التصرفات، و موارد ملموسة موجودة في محيطه و تتمثل في : قواعد البيانات، بنوك المعطيات شبكات الاتصال و المعلومات، الأدوات، الأجهزة.....

### 3.1.3.خصائص الكفاءة :

لقـد توصلنا في أثناء محاولة تحديد مفهوم و أبعاد الكفاءة إلى أنهـا ليست مجرد إضافة بسيطة أو لمسة سحرية تلجأ إليها المؤسسات لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات فتساعدها على التغلب على الأوضاع و الظروف المهنية – شديدة التعقيد و الصعوبة – التي تواجهها إنما هي مفهوم واسع ، متعدد الأبعاد والخصائص التي تجعلها بحق مطلب من متطلبات الولوج إلى اقتصاد المعرفة و على هذا الأساس يمكننا أن نحدد خصائص الكفاءة و مميزاتها في العناصر التالية :

---

1 Tami, A. La gestion des Ressources Humaines et le Knowledge Management: une matière a haut potentiel pour Sonatrach . Sonatrach. **la revue ressources humain**. Alger. Août 2005. N°7.p 14

**أ. الكفاءة عبارة عن عملية :** الكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف إنما هي عبارة عن عملية " ذلك لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل و الأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل"[1] و الحوادث العرضية غير المتوقعة، المستجدات التي لا يمكن أبدا استبعادها، و هذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة و الذي يشير إلى أنها تتمثل في القدرة على استعمال المهارات ، المعارف في وضعيات جديدة "ملائمة "ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم ، التخطيط ،التحديد القدرة على التكيف ، التنسيق ، الإبداع الابتكار .....الخ .

فالكفاءة إذن " لا تنحصر لا في الأداء المستهدف و لا في الموارد اللازمة لممارستها فهي تتعدى ذلك إلى الإجراءات و العمليات التي توجه الأداء [2] و على كل يمكننا ببساطة فهم كيف يمكن للكفاءة أن تكون عبارة عن عملية لو تمكنا من الإجابة على سؤال " كيف نبني كفاءة ما ؟ ففهم و تتبع مراحل هذه العملية و الفهم الجيد لها يقدم إمكانية جمع الشروط ، المتطلبات اللازمة و المناسبة الملائمة لتحقيقها كما تساعد أيضا في نزع العوائق التي يمكن أن تعترضها.

**ب. الكفاءة عبارة عن نظام :** لقد ذكرنا سابقا بأن فلورنت شنو ***Florent chenu*** أكد على أنه بالرغم من تعدد تعاريف مفهوم الكفاءة إلا أنها قد تشترك في عنصرين على الأقل و على هذا الأساس فهو يعتبر الكفاءة عبارة عن نظام دمج للمعارف بمعناه الواسع أي المعرفة ، المهارات ،التصرفات ... إلخ[3] . و إذا حكمنا على الكفاءة بأنها نظام فهذا معناه أن لها :

- **مدخلات**:مدخلات الكفاءة هي كل الموارد التي تساهم في بناء و ممارسة الكفاءة سواء كانت هذه الموارد ملموسة (تتوفر في المحيط المهني أو التعليمي)، أو غير ملموسة (و الموجودة لدى الأفراد كالمعارف، المهارات و التصرفات ....الخ .)

- **عمليات التشغيل :** فتقوم على تجنيد هذه الموارد و تنظيمها و التنسيق بينها

1 Aubert , Jacques . Gilbert، Patrick .Pigeyre , Frédérique.Ibid . P 31.
2 Gilles , Aymer .Mobert , Casas . le management des compétences**. la lettre du CEDIP en lignes**. Paris .janvier 1999. N° .8 .p 1
3 Chenu ,Florent Ibid .p201.

فالكفاءة عادة ما تعرف على أنها " مجموعة من القدرات المدمجة التي تسمح بفهم الأوضاع المهنية و مواجهتها بما يتلاءم معها " [1] و ذلك عن طريق التوجيه الإجراءات النموذجية، طرق التفكير التي تسمح بالاستدلال،الاستقراء البرهان ...إلخ و غيرها من العمليات العقلية التي من شأنها أن تساهم في فهم المعارف المختلفة واعتمادها لبناء معارف جديدة و هي تعمل على ترسيبو تنظيم مكتسبات الحياة المهنية من أجل توقع الظواهر و مواجهتها .

**- مخرجات** : على إثر عمليات التشغيل تظهر المخرجات المتمثلة في النتائج التي تم التوصل إليها و التي تتجلى في نوعية و جودة الأداء و فعالياته فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين و يتلاءم هذا الأداء مع ما كان منتظر .

**ج. تعدد مواردها :** معظم التعاريف التي تطرقنا إليها أو التي لم نتطرق قد اتفقت على أن الكفاءة تتطلب جملة من الموارد فبناء الكفاءة لا يتوقف لا على المعارف فقط و لا على المهارات فقط ، إنما الكفاءة تساعد على التصرف أو حل المشاكل المهنيـة بطريقة مرضية في ظروف خاصة من خلال تجنيد مختلف القدرات و عـن طريـق إدماجها[2] .و الجدير بالذكر أن نفس الموارد مثلا بإمكانها أن تساهم في بناء كفـاءات متعددة و أن كفاءة واحدة قد تساهم في بنائها موارد متعددة " فلو تـم الحكـم علـى عاملان أن لهما نفس الكفاءة ، فتحصيلهما لهذه الكفاءة يكون بطـرق مختلفـة جـدا بدرجات خبرة و تكوين متفاوتة " [3]

**د.ارتباطها بالنشاط :** صحيح أن من خصائص الكفاءة تعددية الموارد لكن هذه الكثرة و الوفرة في الموارد لا تعني شيئا إذ لم تستغل و تستثمر فكثيرين من يملكون معارف علمية ، أو مهارات مهنية ، أو علاقـات اجتماعيـة قويـة و لكنهم لا يعرفـون كيـف يستخدمونهـا فـي أوضاع مهنيـة فـالشخص العالـم العارف بخبايا المهنة ليس بالضرورة كفؤ بها فمن الهفوات الكثيرة التي يمكن أن نقع فيها هي

1 Compétence [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur **http://edutechwiki.unige.ch/fr/Comp%C3%A9tence http**
2 Carré, Philippe. Caspar, Pierre .**traité des sciences et technique de la formation** .paris :Dunod , 1999.p.278
3Webcompetence. Savoir-faire professionnel reconnu, observable en situation de travail [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur **http://www.webcompetence.com/rh/competence-individuelle.htm**.

"ربط الكفاءة بالموارد ( المعارف ، المهارات ، السلوكات ) فـي حين أنـه لا يكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط "[1].

فالكفاءة إذن ترتبط بمهمة أو عمل محدد و لكنها بالمقابل يمكن أيضا أن تغطي سلسلة أو مجموعة من النشاطات و الأعمال فامتلاك كفاءة في مجال ما لا يعني أنه لا يمكن للشخص أن تكون له كفاءات في مجالات أخرى .و لهذا غالبا ما يتم ربط الكفاءة بالتصرف ، فملاحظة و مراقبة التصرف الفعلي و مقارنته بالمنتظر يبين مدى الكفاءة في الأداء فكفاءة العامل لا تحدد من مسؤولياته أو مستواه العلمي سلطاته إنما تحدد انطلاقا من أعماله و نشاطاته و النتائج المترتبة عليها ذلك لأن " الكفاءة ليست النشاط إنما ما ينتظر من النشاط " [2]

و في هذا الإطار يعرف غراب دو نوت ***Garp de Nautes*** الكفاءة على أنهـا جـودة افتراضيـة ، وإلـى جـانب ذلك هي القدرة ثابتة داخلية و التي ليست لها قيمة إلا لأنها يمكن أن تتجلى ، تظهر في تطبيق أو ممارسة بمستوى معين ... "[3]

**هـ .التناسق و الترابط :** لقد توصلنا إلى أنه من خصائص الكفاءة تعددية الموارد غير أن وجود هذه الموارد و توفرها لا يكفي وحدة لبناء الكفاءة خاصةو نحن نعلم أن البناء المتين يحتـاج لدعائـم و روابط لتثبيت هذه الدعائم و على هذا الأساس يمكننا أن نقول بـأن الكفـاءة تحتاج إلى : " تجنيد في نشاط ما عدد معين من الموارد الشخصية ( المعارف المهارات ، التصرفات ) و ربطها بطريقة خاصة و تتدعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط " [4]

فالكفاءة إذن بناء ناتج عن التنسيق الملائم بين الموارد التي إما تكون مرتبطة بالأفراد أو البيئة المحيطة من جهة و بين النشاطات و الممارسات الوظيفية من جهة ثانية و الأداء الذي يشكل نتائج ممارسة الأعمال.

---

1Le botref, Guy. **construire les compétences induviduelles et collectives**. Ibid. p 36.
2 Delaunay, M. connaissances et compétences [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur H**http://www.ac-nantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev8_1.htmH**
3 ibid
4 Gilles, Aymer .Mobert , Casas .Ibid .P 1 .

و لهذا لا يمكن التصرف بكفاءة من خلال تقطيع الموارد التي تتطلبها، فهي ليست بالعمل التشريحي إنما هي عبارة عن نظام أو تنظيم مهيكل يضم عناصر مختلفة بطريقة متناسقة [1] يشير هذا التعريف إلى أن الكفاءة تنظيم مهيكل يجمع عناصر مختلفة و التي تتمثل في موارد التي يتم استغلالها في بناء الكفاءة بحيث تكون هذه العناصر مترابطة فيما بينها و هذا الترابط لابد أن يكون ديناميكي كل عنصر له تأثير على العنصر الذي يرتبط به حيث أن سيمات هذا الأخير من الممكن أن تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث على العنصر الأول .

و القدرة على التنسيق هي كفاءة شخص في بناء كفاءات تتلاءم مع الظرف الذي يوجد فيه [2] و على هذا فالقدرة على التنسيق هي في حد ذاتها كفاءة تفرض توفر القدرات العقلية التي تساعد على التفكير و الاستفادة من المعارف المكتسبة من أجل تطوير معارف جديدة أو خلق إستراتيجية معرفية كما أن الخبرة تتطلب قدرة تنسيق كبيرة جدا التي تجعل من مالكها " رجل المواقف " قادرا –بالمعنى الإيجابي للكلمة – على الارتجال بمعنى التنسيق فوري . و لكن الإجراءات المستخدمة في القدرة على التنسيق على درجة من التعقيد الغريب ، فهي خارج إطار الرؤية و لا تتعلق ببرنامج تسلسلي لا يمكننا إلا التصرف على الأسس التي تلاؤمها .[3] و لا تتوقف مزايا الكفاءة عند العناصر التي ذكرناها آنفا بل أنها عديدة لدرجة يصعب علينا حصرها و ذكرها في هذا المجال لذلك ارتأينا أن نشير إلى البعض منها باختصار :

* **للكفاءة غاية و مقصد:** فالمرء يكون كفء في مهمة مثلا إصلاح عطب ملقم كهربائي لماركة معينة من الآلات الكهربائية أو إصلاح كل الآلات الكهرومنزلية فهي معارف علمية وظيفية لأنها تستخدم لغرض تحقيق هدف ما [4]

* **إنها تتشكل في النشاط :** من خلال العلاقة مع محيط العمل كالذي يقدم بعض المتطلبات و الوسائل التي تتكيف أولا مع الأهداف المسطرة .

---

1 Le botref ,Guy. **de la compétence :Essai sur un attracteur étrange** .paris : Editions d'organisation , 1994. p.43
2 Le botref ، Guy. **Ingénieur et évaluation des compétences** .p. 44.
3 Ibid .p.116.
4 le plat . Jacques. **Compétence et ergonomie : Modèles en analyse du travail** . Mardaga : Liège, 1991. p263.

* **إنها مكتسبة** :لا أحد يكون كفء بالفطر إنها تتعلق بعمليات التي تنشأ من خلال التعليم ، أوضاع و ظروف العمل .

* **إنها محتملة ظرفية:** خاضعة لشروط التي نبني فيها مع العلم أن كل الأوضاع هي –من خلال هيكلها – قواعد للدور الذي تمارسه و هذا يمكن أن يكون أكثر تحديدا من المميزات الفردية [1].

* **الكفاءة ضمنية و صريحة :** "يصبح المرء كفء من خلال اكتساب الكفاءة عن طريق التعليم في المدارس أو في أماكن العمل من خلال التعليمات أم النشاط نفسه بعض الكفاءات تكون خاصة بالأفراد و التي لا يمكنهم التعبير عنها إلاّ عندما يتم تجنيدها في تنفيذ مهمة ما ، و هنا نحن نتحدث عن الكفاءة الضمنية .

* **لها ميزة الإفتراضية :** الكفاءة هي مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظتها إلاّ من خلال مظاهرها أنها تبدو انطلاقا من النشاط الممارس فعليا "[2]و على هذا يمكننا القول بأن الكفاءة مرتبطة بالسلوكات و الإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها .

## 4.1.3.أنواع الكفاءات :

إن تعدد خصائص وصفات الكفاءة ساهم و بشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة و لقد اعتمد العلماء في تصنيف الكفاءة على عدة أسس و معايير نذكر منها :

### 1.4.1.3.على أساس المستوى :

لقد توصلنا فيما سبق إلى أن الكفاءة يمكن أن تكون نتاج فردي أو جماعي في ظرف وظيفي معين و ذلك يعني أن للكفاءة مستويين وهما:

**أ.الكفاءة الفردية :** تتكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون بغرض تحقيق هدف مشترك ،والفرد هو شخص (من داخل المؤسسة أو من خارجها ) ينظم إلى جماعة الإنتاج لكفاءاته الخاصة ، و معظم الأشخاص الذين يشكلون هذه الجماعات هم أفراد التنظيم لكل واحد منهم فيه منصب عمل خاص فمهما كان مستوى

1 Dejoux , Cécile . Dietrich, Anne.Ibid.p98.
2 Ibid .p 278.

الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة .

" فالفرد إذن هو الحامل المادي للكفاءة " [1] هو الذي ينتجها يبينها ، يستثمرها و يطورها و لهذا ترجع الكفاءة في الغالب إلى الأفراد فلا توجد كفاءة بدونهم و لا يمكن أن تعرف و تحدد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها . و لهذا يمكن أن تعرف الكفاءة على المستوى الفردي " بأنها مجموعة من المعارف القدرات ، قوة الإرادة الوظيفية "[2].

فالعامل أثناء ممارسته لوظيفته و مهامه و لمجابهة مقتضياتها المتعددة يلجأ غالبا للتصرف بطريقة تخصه لوحده حيث يستغل طاقاته ، إمكانياته قدراته و معارفه الشخصية . و من هذا المنطق تبدو " الكفاءة الفردية كنظام يتألف من ثلاث فضاءات ذات الاعتماد المتبادل و هذا الترابط الموجود بين هذه الأبعاد الثلاثة هو العامل الأساسي من أجل القيام بتشغيل و تطوير مثل هذا النظام " [3] و الفضاءات الثلاثة تتمثل طبعا في المعارف ، المهارات ، التصرفات . و لما كان العامل باعتباره فردا يشكل النواة الأساسية في نِشأة ، تكوين و استمرار المؤسسات فإنه من الأهمية بما كان أن تأخذ هذه المؤسسات على عاتقها ضرورة تحسين أساليب تسير مخزونها من الكفاءات الفردية سواء الفعلية أو الحتملة.

و لهذا يمكننا أن نعرف الكفاءة الفردية على أنها : نتاج عامل أو عون في وضعية مهنية معينة حيث يقوم بتجنيد و تعبئة و توليف بعض الموارد التي يمتلكها كالمعارف ، القدرات، المهارات العلمية ، العلائقية .....الخ ويستغلها في إنجاز المهام و الوظائف المكاف بها و يشترط أن تكون هذه الكفاءة : [4]

- ✓ مرتبطة مباشرة بظروف المحيط و يتم ملاحظتها في وضعية العمل .
- ✓ تحدد و تقيم من طرف المحيط المباشر.

1 Meschi, Pierre- Xavier. le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites. **XVI éme conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN 2007.** Montréal :AIMS,2007
2 Patrick, Gilbert .la notion de compétences et ses usages en gestion de ressources humains .**Actes du séminaire sur le management et gestion humain stratégies acteur et pratiques.11juillet 2006.** .paris: direction générale de l'enseignement scolaire,2006
3 Obcit.
4 borderes, charles. Panisse, guy. Ibid. p1

✓ أن تكون مستندة إلى نتيجة منتظرة .

فالمعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل و التي تمنحه القدرة على التحرك ، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملا فعليا و لا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة و أمكانية التحرك فمعرفة التصرف ، الرغبة في التصرف هي أسس تطبيق الكفاءة ، و هي تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير [1]

إن هذا الوضوح في بيان و كون الكفاءة حامل خاص بالأفراد و في أنها نتاج شخصي لا يجب أبدا أن يقودنا إلى نتيجة مضللة و اعتقاد خاطئ مفاده أن الكفاءة شأن أو عمل مقتصر فقط على الأفراد . فالكفاءة كالقلادة لها وجهان أو بعدان أساسيين و الذين يتمثلان في البعد الفردي أي الكفاءة الفردية و البعد الجماعي أي الكفاءة الجماعية التي سنتناولها فيما يلي :

**ب.الكفاءة الجماعية :** نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل و هذا من خلال دمج القدرات و الإمكانات الفردية في أنشطة و أعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب و الإمكانات و توظيفها لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر .

و لهذا أصبح تطوير و تنمية كفاءة هذه الفرق و استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسات من أهم انشغالات هذه الأخيرة و لهذا تطلق عبارة الكفاءة الجماعية على أنها " الفريق المهني ( مصلحة، وحدة، شبكة ، فريق مشروع .....الخ ) الذي يكون قادرا على إدارة و أداء مهامه بشكل كفء مما يساهم في الوصول إلى أهداف و نتائج محددة " [2] ، و في هذا المجال يرى علم نفس العمل و المنظمات أن كفاءة فريق تكمن في :[3]

✓ مجموع المعارف الأساسية و المفاهيم الضرورية من اجل الإنجاز الفعال لمهام الفريق.

---

1 مفتاح ،صالح .إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ) **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. 9-10 مارس 2004**.جامعة ورقلة:كلية العلوم الإدارية و الاقتصادية،2004

2 Bordères, charles.Panisse,Guy. . Ibid. p1

3 Dango, Rimi. Kouabenan . **compétence collective au travail**, paris : Harmattan, 2001. p24.

- ✓ سجل المهارات اللازمة و التصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق.
- ✓ مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق التي تحسن من أداء الفريق.

غير أن الكفاءة الجماعية ليست مجرد معارف أو تصرفات أو مهارات فريق العمل ، فهي ليست بهذه البساطة فتعريف الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا من تعريف الكفاءة الفردية و إن كان أغلب الباحثين و العلماء يؤكدون على أنها :

- ✓ تتشكل نتيجة الربط المتناسق و إضفاء قيمة على مجموع الكفاءات الوظيفية الموجودة على المستوى الفردي [1]
- ✓ تتشكل نتيجة الربط المتناسق و إضفاء قيمة على مجموع الكفاءات الوظيفية الموجودة على المستوى الفردي [2]

فالكفاءة الجماعية إذن هي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة : "فهي نتيجة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم المجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج [3] .

فأسـاس بنـاء الكفـاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها و التي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط و المتمثلة أساسا في: معرفة كيفية التعاون ، القدرة على التعاون ، الرغبة في التعاون[4] فإذا دخلنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضاعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية

و في هذا الإطار يرى لوبوترف بأن :" كفاءة الفريق لا يمكن أن تقتصر على مجموع كفاءات الأفراد الذين يشكلونه إنها ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعل القائم بين كفاءات الأفراد فهي انصهار للخبرات ، للتجارب الحقيقية التدريب الجماعي" [5].

---

1 Meschi, Pierre- Xavier.Ibid.
2.Ibid.
3 Charlles , Bordères ,Ibid.
4 Le botref, Guy.**construire les compétences induviduelles et collectives**. Ibid.p 152.
5 Le botref ، Guy. **Ingénieur et évaluation des compétences**.Ibid. p. p 112-124.

فالكفاءة الجماعية إذن هي إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق و لهذا فهي تتضمن جانبين جانب خفي يتمثل في تشاطر المعارف و جانب ظاهر يتمثل في العروض الجماعية و دليلها الأساسي هو القدرة على الحل المحلي للمشاكل في المؤسسة [1] من طرف مجموعات الفرق العاملة بها . فالكفاءة الجماعية باطنيا ترتبط بالنشاط الجماعي و لهذا فهي تنتظم حول المكونات التالية :

* **إعداد عروض التشاطر /التقاسم** مثل :

- التقديم الجماعي لمشكل مهني أو للأهداف المسطرة
- العرض التقاسمي للإجراءات و المتطلبات المعتمدة من طرف كل واحد لأداء الأعمال .
- الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة ملف ما .

***الاتصال الفعال** مثل :

- إيجاد لغة حوار مشتركة بين جماعة العمل
- توفير المعلومات الملائمة و إتاحتها للجميع
- تكييف لغات و طرق أساليب الاتصال بالأوضاع التي تواجهها الجماعة كالنشاطات الروتينية ، الأوضاع الإستعجالية ، الأوضاع المستحدثة ...

* **التعاون الفعال بين أعضاء الفريق** مثل :

- الربط بين الكفاءات و الأشخاص المناسبين لها في علاقات التعاون الضرورية
- القدرة على التفاوض لتهدئة الصراعات .
- توضيح الدور المنتظر لكل واحد في الأداء الجماعي .
- اختيـــار طــرق التعــاون الخاصــة بمختلــف الأنمــاط التنظيميــة (فرق متعددة الخدمات تقسيم الوظائف ، المشاريع التحويلية ) .

* **الاكتساب الجماعي للخبرات** مثل :

- تشكيل و استعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات .

---

1 Guilhon ,Alice. Terpo ,Georges .la compétences collective le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains .**Ixème conférence international de Management stratégique .24-26 Mai 2000**.Montpellier,2000

- توفير و توظيف الإجراءات و رسملت الممارسات الوظيفية .
- تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات [1]

و جماعة العمل تتكون في الغالب من الأفراد في تفاعل و تبادل متعدد حيث أن الفرد يمكن أن ينتمي إلى العديد من هذه المجموعات و يقيم روابط مختلفة مع مختلف مجموعات الأفراد الموجودة على مستوى المؤسسة (روابط إدارية، سلمية، زمالة صداقة....الخ ) و هذا يفسر بأن اكتساب الكفاءة الجماعية يرجع بالنهاية إلى شبكة العلاقات الاجتماعية المتوفرة الموجودة على مستوى المؤسسة و بين المؤسسة و محيطها " فالتعاون و التآزر الذي يكون بين الأفراد و جماعات العمل يشكل النوع الثالث من الكفاءة ( آلا و هو الكفاءة التنظيمية ) الذي سنأتي على ذكره في العنصر الموالي:

**ج. الكفاءة التنظيمية :** تقوم المنظمة على أساس قدراتها التنظيمية ، و تعرف القدرات التنظيمية على أنها " نشر ، تنظيم و تنسيق الموارد ، الكفاءات الفردية و المعارف التي تتدفق من خلالها مختلف القيم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها "[2] و من هنا يمكن القول بأن الكفاءة التنظيمية هي كفاءة المنظمة ككل بكل عناصرها ، مكوناتها ، وحداتها ...

و تتشكل الكفاءة التنظيمية أولا و قبل كل شيء من خلال إدماج تكامل و تنسيق الكفاءات الفردية [3]و هي تعرض ما تعرف المؤسسة ككل فعله و على الخصوص فيما هي ( يجب أن تكون ) أكثر فعالية و هذا ما يسمح لها بالبقاء و تحقيق ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى .

إنها تنجم عن مختلف الكفاءات **(** الأفراد و/أو جماعات العمل **)** و الوسائل المجندة في ظرف محدد من خلال التنظيم لأجل الإنتاج و تحقيق أهدافها المسطرة [4]

---

1 Gilles, Aymar .Nobert ,casas.Ibid .p 2

2 Gilles .E. est Amant .Laurent, Renaud .développement des capacités ou compétences organisationnelles :quels liens avec les compétences individuelles . [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur H**www.esg.uqam.ca/recherche/document/2006/14-06.pdfH**

3 Divonne, Philibert .Aymer ,Gilles .les déférents Niveaux de compétence dans une organisation [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur **http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=212**

4 obcit

و هذا التجنيد يخلق مجموعة خاصة من التصرفات الخاصة بالمؤسسة التي تتضمنها و لهذا تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص ، التكنولوجيا الفائقة المستوى الروتينيات أو التصرفات المنتظمة و التي تشكل في مجملها أساسـا جيدا و قاعدة الطاقات المنظمة على التناسق و من تم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاطا معين و الهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة [1] .

و من خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن الكفاءة التنظيمية تتمثل في الكفاءة التقنية ، كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنفيذ ، الرقابة إنها كفاءة العملية الإدارية ككل و التي تختلف حسب نوع المؤسسة و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها ، و أساس هذه الكفاءة هي الكفاءة الفردية و في هذا الإطار يقول كل من بن بارتون ***c.penbertony*** و هيروت ***p.Herriot*** بأن استمرار المنظمات يتوقف على قدراتها على خلق المعارف و استعمالها الذي لا يمكن أن يتم إلاّ بفضل الأفراد ،لأن الأفراد هم القادرين على توقع المستقبل وخلقه [2]

**د.الكفاءة المحورية :** تسمى بالكفاءة المحورية " لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة و تطورها أو انسجامها و هي مفتاحية لأنها تتشكل من خلال المكتسبات الجماعية للمؤسسة و التي تتعلق على الخصوص بالتنظيم و بتنسيق مختلف قدرات الإنتاج و الإدماج في خطوط التكنولوجيا " و لهذا يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية: [3]

- ✓ تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق .
- ✓ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون .
- ✓ يصعب تقليدها من قبل المنافسين

فالمؤسسة إذن مطالبة بتطوير و تجديد كفاءاتها المحورية المفتاحية و ذلك من خلال :

---

1 مرسي خليل ، نبيل . **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** . مصر : مركز الإسكندرية ،1998. ص 78
2Levy- leboyer , Claud. Ibid . p. 149
3. Ibid .p 150.

- ✓ تنميـة ، توصيـل و تبـادل المعلومات و المعرفـة بين أعضاء المنتظمة ( رأس المال البشري للمنظمة ) .
- ✓ الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة
- ✓ اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات و كيفية تطويرها عبر الزمن .
- ✓ الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة و الحيلولة دون تدهورها [1]

### 2.4.1.3.الكفاءة على أساس مجالات الاستخدام :

مهما كانت الوظيفة الممارسة فإنها تحتاج و لا شك إلى جملة من الكفاءات التي من شانها أن تساعد على الأداء الجيد و الفعال لهذه الوظائف و لهذا تنقسم الكفاءة على أساس مجالات الاستخدام إلى:

**أ. الكفاءة العامة :** يستخدم مصطلح الكفاءة العامة في العديد من الميادين و المجالات للدلالة على مجموع المعارف العامة و المهارات و السلوكات اللازمة لأداء الأعمال و النشاطات أي كان نوعها أو مجالها و لقد عرفتها راشيل بيليزل ***Rachel Bélisle*** على أنها "مجموع القدرات التي تمنح صفة التميز للشخصية أكثر منها لوظيفة يعينها فالكفاءة العامة تتطور في النشاط و تتقدم على إثر مختلف التجارب التي يختبرها الأشخاص في حياتهم و نتيجة لأوضاع و أحوال العمل المختلفة فالكفاءة العامة هي إذن كفاءات متغيرة من حالة إلى أخرى[2]

و من خلال هذا التعريف يتأكد لنا بأن الكفاءة العامة تمتاز بأنها كفاءات شاملة لا تقتصـر لا علـى مجال محدد و لا علـى مهنـة بعينها بل أنها تفيد في إنجاز و تحقيق العديد من الأعمال و الوظائف و عادة ما يتـم الحصول على هذا النوع من

---

1 بوشناف ، عمار .**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها**.مذكرة لنيل ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .جامعة الجزائر: معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2000. ص.ص. 59-61.

2 Coalition Des Organisation Communautaires Pour Le Developpent De La Main-Doeuvre Projet de recherche sur la Reconnaissance des compétences génériques pour les personnes en démarche d’insertion et peu scolarisée [on ligne] page visité le: 12/08/2007 disponible sur

**Hhttp://www.cocdmo.qc.ca /HCompétences génériques /definitionsvf.htm**

الكفاءات من خلال ممارسة وظائف أو مهام معينة مما يكسبه بعض المعارف القاعدية الأساسية التي تمكنه من أداء الأعمال التي يكلف بها و لهذا يؤكد العديد من الباحثين على أن الكفاءة العامة "تكتشف ، تعرف و تتطور في إطار العمل إنها نتيجة التنظيم الأمثل لموارد الأفراد المختلفة في ظروف العمل المتغيرة من أجل تحقيق النتائج المنتظرة "[1] .

و لهذا يمكن أن نصف الكفاءات العامة بأنها كفاءات النشاط أو التصرفات التي يتم ملاحظتها و تقيمها على أرض الواقع و التي تمارس في العديد من النشاطات لهذا تعتبر الكفاءة العامة بمثابة الكفاءة اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة و بلوغ أهداف الشركاء ، فهي تتعلق بكفاءة التصرفات العامة الضرورية لكل الوظائف و الأدوار [2] و لهذا فتوفرها ضروري جدا خاصة في الظروف الاقتصادية الحالية التي تحتم على العامل أن يكون متعدد التخصصات .

**ب.الكفاءة الخاصة:** و التي يطلق عليها أيضا الكفاءة النوعية و ذلك لارتباطها بنوع محدد من المهام و هي خاصة لأنها تتعلق بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني معين و بذلك فهي تختلف إذن عن الكفاءة العامة .

و لقد عرفت راشيل بيليزل الكفاءة الخاصة على أنها " مجموعة القدرات التي تمتاز بها وظيفة عن منصب عمل ، عن نشاط معين و تتطور الكفاءة الخاصة غالبا من خلال التعليم النظامي أو غير النظامي و ترى من خلال التجربة و الكفاءات الخاصة هي كفاءات يصعب نقلها من وظيفة عمل إلى أخرى "[3] **و**الكفاءة الخاصة نوعان:

***الكفاءة الخاصة بالمستوى :** يحتاج اعتلاء مناصب المسؤوليةو ممارسة السلطة إلى نوع خاص من الكفاءات التي تساعد في أداء المهام بفعالية فكفاءة المستوى إذن

1 le système Alto :un système complet et novateur pour optimiser les compétences des gestionnaires définition de la compétence générique . [on ligne] page visité le: 12/08/2008 disponible sur **http://www.solutions-alto.com/fr/Systeme/optimiser.html**
2 Bierendouck, lou van.ibid.p21
3 Coalition Des Organisation Communautaires Pour Le Developpent De La Main-Doeuvre Ibid

تتعلـق بالكفاءات المرتبطـة ببعض المجموعات أو المستويات الوظيفية مثل الكفاءات الضرورية و المهمة بالنسبة لكل مديري المؤسسة[1] هذه الكفاءات من شأنها مساعدة هؤلاء في التسيير الجيد و الإدارة الحسنة للمصالح ، المديريات ، الإدارات التي يشرفون عليها

***الكفاءات الخاصة بالمهنة:** إنها تتعلق بالكفاءات الضرورية من أجل الأداء الجيد لدور أو وظيفة مهنية محددة، فهي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و التصرفات التي تمارس في إطار محدد و يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول و من تم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها [2] و تتمثل الكفاءات الخاصة بممارسة مهنة ما.

*** الكفاءات التقنية :** كل ممارسة لمهنة ما تعتمد على التحكم و السيطرة على تقنياتها التي تتلاءم مع كـل وظيفـة فهي خاصـة بكل مهنـة أو مجموعـة مـن الوظـائف المتشابهـة ( التي تنتمي إلى عائلة واحدة ) [3] فالأكيد أنه يجب أن يتحكم العمال التنفيذيين في مجال التنقيب عن المحروقات مثلا في كل التقنيات الخاصة بممارسة هذه الوظيفة حتى يتمكنوا من النجاح في تأدية مهامهم . و تنقسم الكفاءات التقنية إلى ثلاثة أقسام :

- ✓ المعارف الوظيفية النظرية
- ✓ الإجراءات ، القواعد ، المعايير ، المناهج و الوسائل .....
- ✓ المهارات المرتبطة بالخبرة [4] .

***الكفاءة التنظيمية:** و هي تلك التي تدعم إنتاجية الأفراد و الجماعات و نحسن من استغلال و استثمار أوقات العمل و هي المرجع المعتمد في تنظيم و تقسيم الوقت، الحيز سبل تدفق المعلومات إنها ترجع إلى بعدين و هما: التنظيم الذاتي و التنظيم الإداري لعمل الشركاء [5]

---

1 Bierendouck, lou-van. ibid p 21.

2 رحيم، حسين .المرجع نفسه.ص 182.

3 Fluck , Claude .la notion de compétences . **la Revue Personnel** paris..2003, N° 439 .p32

4 Fluck , Claude .la roue des compétence . [on line] page visité le: 12/08/2007 disponible sur **www.fluck-competences.com/ressources/methodologie-outil-gpec.html**

5Ibid .

***الكفاءة العلائقية و الاجتماعية :** تتمثل في القدرات الخاصة بالاتصال الشفهي أو المكتـوب، السمعي...الخ و القـدرات المتعلقـة بإقامة علاقات مع الزبائن الممولين(التفاوض ، الإعلان ) و الكفاءات الإدارية .

* **كفاءات التكيف :** تسمح هذه الكفاءات من مسايرة الأوضاع المتغيرة غير المنتظرة و طارئة و تتمثل هذه الكفاءات في :

- ✓ الكفاءات اللازمة للتكيف مع البيئة المتغيرة .
- ✓ الكفاءات اللازمة للتكيف مع التطورات الحاصلة في وظيفة ما .
- ✓ الكفاءات اللازمة للتكيف و القيام بتطوير أساليب العمل .

وإلى جانب هذه الأنواع توجد أيضا :

* **الكفاءة القاعدية الأساسية:** بالنسبة للعديد الكفاءات القاعدية هي كفاءات عامة في الأصل أين تشكل جزء مندمج مكمل لكل تكوين و هي ضرورية لإنجاز العديد من المهام على الخصوص العناصر التقليدية المتمثلة في قدرات القراءة الكتابة الحساب [1]

* **الكفاءات المفتاحية** : الكفاءات المفتاحية هي تلك المرغوب فيها ، القيمة و تلك التي هي مفيدة في مختلف الميادين و تلك التي يحتاجها كل الأفراد [2].

## 2.3. منهج الكفاءة ومستوياته:

لقد أثبت الواقع الميداني عجز النموذج التيلوري و الفريدي " في التنظيم و الإدارة عن مسايرة التطورات و التغيرات المتعاقبة و المتسارعة الحاصلة في شتى المجالات و التي كان لها تأثير مباشر على بيئة عمل منظمات الأعمال التي أصبحت تتسم بكثير من التعقيد و عدم الثبات و اللاتأكد .

و في ظل هذه الظروف كان لابد للمؤسسات أن تتوصل إلى حل فيمـا يتعلـق بنماذج الإدارة و التسيير الموروثة من الماضي و التي كانت تسعى في البدايـة إلـى تخفيض التكاليف عن طريق تنويع المنتجات ، السيطرة على عدم التأكد ، التقليل مـن الصدف و أخير عقلنة العمليات و الإجراءات .

1 Coalition Des Organisation Communautaires Pour Le Développent De La Main-Doeuvre.ibid
2 la définition et la sélection des compétence clés . [on line] page visité le: 12/08/2007 disponible sur **www.oecd.org/dataoecd/36/55/35693273.pdf**

أما اليوم فيحتم السوق على المؤسسات أن تعتنق أفكار مبادئ و توجهات الفكـر الإداري الجديد القائم على أساس الكفاءة كمنهج للتسيير ونموذج للتنظيم والإدارة.

ويعد التسيير بالكفاءات موضوع بحثنا أحد المستويات الثلاثة لمـنهج الكفـاءة ولنتمكن من تعريفه والإحاطة بكل عناصره لابد أن نتعرف أولا على مـنهج الكفـاءة الذي يمثل القالب ومن ثم نلقي نظرة على مستوياته الثلاثة .

### 1.2.3. ماهية منهج الكفاءة :

ما يميز اليوم عن الأمس أن التطورات مست كل أجهزة و دواليب المؤسسة التي كان عليها أن تواجه متطلبات جديدة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وتحسين نوعية و جودة المنتجات وتقليص مدة الدورة الإنتاجية واشتداد المنافسة الشيء الذي بحت اعتماد منهج إجمالي منظم من خلال القيم و المبادئ الأساسية يسمـح بـالتكيف مع هـذه التغيرات .

منذ الإعلان عن اتفاق ***A.CAP2000*** و بداية من سنة ***1990*** قامت كبرى المؤسسات و كذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمحاولة إدماج الكفاءة ضمن استراتيجيات إدارتها و تسييرها، إلاّ أن عدم اتفاق المؤسسات على مفهوم موحد للكفاءات ذاتها إلى جانب اختلاف الظروف و الأوضاع فيما بينها جعل من الصعب تحديد ماهية تطبيقات منهج التسيير المعتمد على الكفاءة ، و هنا وجدت المؤسسات نفسها أمام خيارين :[1]

- **الخيار الأول**: و هو الأكثر شيوعا و الذي يتعلق بوصف و تطوير و تقيـيم التصرفات المهنية بطريقة أحادية الجانب .
- **الخيار الثاني:** و هو الواعد أكثر و يطمح إلى تشجيع ترقية نموذج إنتـاجي جديد يربط بين الخيارات الإستراتيجية و الأنمـاط الجديـدة لتنظـيم العمـل و النماذج الطموحة لتسيير الموارد البشرية .

فالمؤسسات التي كانت تعتمد الخيار الأول كانت تعتبر الكفاءة هي الحل الأمثـل للعديد من المعضلات التي تعاني منها و لهذا كانت تعمل على إدماج منهج الكفاءة في الجوانب التـي ترى فيهـا نوع من التقصير أو الضعف أو أنها أعادت صياغة بعض

1 Masson, Antoine.Parlier, Michel .Agir sur les démarche compétence. Lyon : ANACT, 2004.p 6

مصطلحاتها مدرجة بعض المفاهيم الحديثة المتعلقة بالكفاءات ، أي أنها قامت بتغيير المصطلحات دون أن تغير من التطبيقات بما يتناسب مع هذا التغير .في حين إرتأت مؤسسات أخرى أن تدرج هذا المنهج في كل أوجه نشاطاتها الإدارية فاستقرار منهج الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية مثلا يضعف ارتباطها بالإستراتيجية و تنظيم العمل و لا يسمح باستخراج أفضل ما يمتلكه العمال لاسيما من خلال مسؤولياتهم المتزايدة بالنظر إلى أهدافهم المرجوة من العمل و رهانات المؤسسة ، و غالبا و لأسباب موضوعية كنقص توفر الموارد لا يكون العمال جزءا مؤثرا في اتخاذ القرار بهذه المؤسسات الشيء الذي يصعب من إدراك فوائد و مزايا تطبيق منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية .

و من هنا يتضح لنا بأنه " لا توجد هناك مقاربة مستقلة للكفاءة بذاتها إنما يمكن انطلاقا من تحليل مشروع المؤسسة ، طموحها الإستراتيجي ، و تنظيمها المعمول به أن يتم إعداد منهج للكفاءة ، الذي يجب أن يلمس واقعيا كأسلوب لإدارة المؤسسة ككل.

ولقد ورد مصطلح "منهج الكفاءات" أول مرة في للأيام الدولية حول "أهداف الكفاءة" ***Objectif Competences*** التي نظمتها ***CNPF*** اللجنة الوطنية لنقابات العمال الفرنسة التي أصبحت فيمابعد ***MEDEF*** حركة المؤسسات الفرنسية في ***1998*** بدوفيل ***Deavil*** وعرف خلالها على أنه " أسلوب التسيير الذي من خلاله تخضع المؤسسة اختيارات تطورها على مستوى سوقها إلى تنمية عمالها و إلى التحولات المؤثرة في تنظيمها، و يستند منهج الكفاءة على الاعتقاد السائد بأن العمل الكفء فقط يسمح بإرضاء دائم لرغبات الزبائن المختلفة" [1] ولقد أثارت هذه الأيام شغف الباحثين بهذا الموضوع فظهرت العديد من المؤلفات الدراسات والأبحاث التي تناولته وكان أهمها كتاب ***objectif competence : pour une nouvelle logique*** لصاحبه فليب زارفيان[2]. و دون الخوض في غمار هذه الدراسات وتماشيا مع موضوع بحثنا يمكننا أن نأخذ بالتعريف الذي قدمته آن دياتريش ***Anne Dietrich*** نعرفه بأنه"نموذج تنظيم العمل الذي

---

1 Masson, Antoine.Parlier, Michel.Ibid .p10

2 Durand, Jean-Pierre. Les enjeux de la logique compétence.[on line] page visité le: 12/08/2007 disponible sur :**http//annales.org/gc/2000/gc12-2000/16-24.pdf**

يتكيف مع الكفاءات الممتلكة من طرف العمال "[1] فمنهج الكفاءة إذن ليس منهج متفرد و لا هو منهج جديد كلية إنما هو منهج يعتمد على عملية الإدماج.

### 2.2.3. فوائد منهج الكفاءات :

يهدف منهج الكفاءة إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهمها :

- ✓ يساعد على تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية الوظائف و الاستقلالية و تحمل المسؤولية .
- ✓ يساعد المؤسسة على التحول من منطق الوظائف إلى منهج تسيير المؤسسات بالكفاءات [2].
- ✓ فمنهج الكفاءات يشير عموما إلى مقاربة إجمالية للتنظيم من خلال الانتقال من التنظيم المناصب إلى الكفاءات من نشاطات العمل إلى العمال من أجل تحسين ترابطهم و جعلهم أكثر تماسكا.
- ✓ منهج الكفاءة يتعدى تسيير الكفاءات و يعتمد على مورده فقبل ممارسة تسيير الموارد البشرية و في خضم التشخيص التنظيمي للوظائف تبدأ تشكيل عروض العمل من خلال التحليل الدقيق لظروف و أوضاع العمل مع تجنيد العديد من العوامل و مشاركة للعمال [3].

### 3.2.3. شروط بناء منهج الكفاءة :

بعيدا عن التفاصيل المتعلقة بالأدوات المستعملة عادة في منهج الكفاءة يحتاج بناء منهج الكفاءة إلى جملة من الشروط الواجب توفرها و المتمثلة في :[4]

* **الاهتمام بالنشاط الفعلي :** نأخذ بالحسبان منهج الكفاءة الحقيقي فبدلا من الوظيفة المطلوبة يجب أن تهتم بالنشاط الحقيقي للأفراد باعتبار أن النشاطات الفرديـة للعمـال تصب في نهاية المطاف بالوظائف الجماعية المنجزة، فالمؤسسة ككل عبارة عن فريق واحد .

---

1 Dietrich, Anne. Les paradoxes de la notion de compétence management. [on line] page visité le: 12/08/2007 disponible sur : **http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/rapports/G2000-172.pdf.**
2 Ibid.
3 Dejoux, Cécile . Dietrich, Anne.Ibid .p 107.
4 Vergnaud .Gerard .condition de la Mise en ouvre de la démarche compétences **Journées internationales de la formation :objectif compétence**. Deauville : CNPF.1998.

* **تحليل المشاكل و العوائق:** تحليل المشاكل المطلوب حلها انطلاقا مـن عناصـر العامة للوضع الراهن أو التفكير الإنتقادي حول وظائف المؤسسة كالتنظيم الإنفتـاح أو تطوير النشاطات الجديدة ، إحداث تغير.

***البحث و الحصول على دعم العمال** منهج الكفاءة لا يمكنه أن يـنجح دون بعـض الدعم الذي يقدمه مختلف أصناف العمال

***هيكلة المنهج :** يجـب أن تكـون الأهداف المقترحة واضحة وعلى المنهج أن يقـوم بإخـراج تحديد المفاهيم المبادئ التي تسمح له بأن يكون معترف به بالنسبة لمجموع العمال الطرق ، الأدوات ، رزنامة العمليات ....

***الارتكاز و الاعتماد على شبكة من الأفراد النشطين النشطاء:** الحصول على دعم و مشاركة المسيريـن الإطارات ، فليس من المبالغة اعتبار منهج الكفاءة ثورة إداريـة و ككـل الثورات يصطدم منهج الكفاءة بالأفكار المتحفظة لهذا يجب تحضير و استخدام جهاز للمراقبة المستمرة لمختلف مراحل العملية.

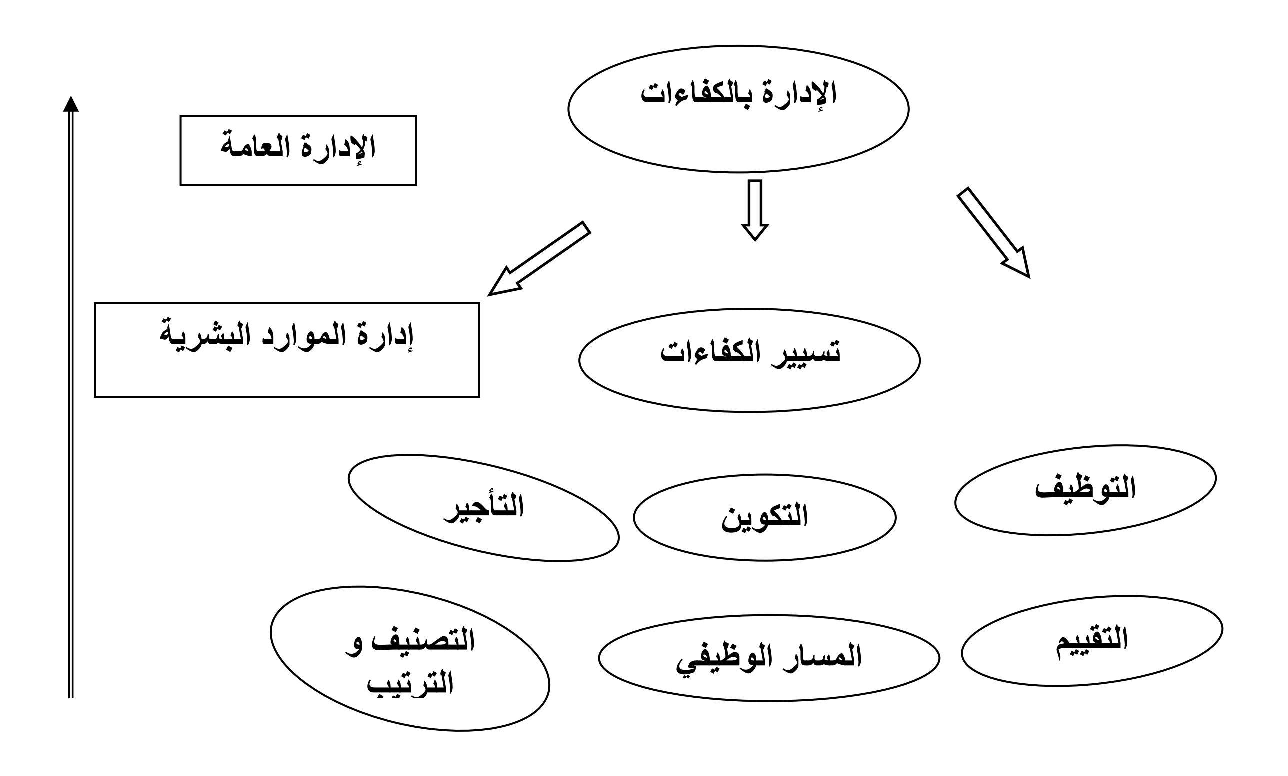
***الوضع في المقدمة كفاءة المؤسسة الإجمالية :** هذه الكفاءات الإجمالية التي تعطي الثقة للزبائن ، للأفراد وللمستثمرين .

### 4.2.3. مستويات منهج الكفاءات :

تؤكد كل من أنيك كوهين ***Cohen Annick*** وأنيت سوليي ***Annette Soulie*** و جـاك كوكرال ***Jaque Coquerel*** في كتابهم **الإدارة بالكفاءات** على أن منهج الكفاءة يتكـون من مستويات ثلاثة وهي [1]

- **المستوى الأول :** تسيير الكفاءات
- **المستوى الثاني :** إدارة "مانجمنت " الكفاءات
- **المستوى الثالث :** التسيير بالكفاءات و يمكننا تمثيل المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءة من خلال الشكل الموالي[2]

1 Annick, Cohen. Soulier, Annette. Manager par les compétences : un virage à prendre. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml**
2 Gestion des compétences.[on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur H**www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/gestion_competences.htmH**




**الشكل[9] : المستويات الثلاثة منهج للكفاءات**

وتبعا لموضوع بحثنا سنركز حديثنا على المستويين الأول والثالث والذان سنتناولها تباعا:

## 3.3.تسيير الكفاءات:مبادئ والآليات

منذ سنوات الثمانينات ظهر نموذج جديد لتنظيم العلاقات الإنسانية و الاجتماعية في العديد من المؤسسات الكبرى و على المستوى الجامعي الأكاديمي إنه نموذج الكفاءات و الذي كان هدفه الأساسي هو التحرر من نموذج منصب العمل الذي أعتمد في نظم التصنيف في السبعينات و لكنه كان محددا جدا فيما يتعلق بتجنيد و تسيير القوى البشرية ، أما اليوم فنجد أن أغلب المؤسسات تعلن في خطاباتها عن اعتمادها على نموذج تسيير الكفاءات عند قيامها بتسيير مواردها البشرية وتتباها بما حققته من نتائج بموجب إعتمادها عليه ، و قبل أن نتحدث عن هذه النتائج سنلقي نظرة على ماهية تسيير الكفاءات متطلباته أهدافه وعوائقه لننتقل إلى الحديث عن مراحله المختلفة والأدوات الضرورية لإنجازه.

### 1.3.3. ماهية تسيير الكفاءات وأهدافه

تبين لنا من المحور السابق أنه لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورهـا الجديـد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة علـى الاسـتجابة الفاعلـة و الناجعـة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها ، بل أصـبحت ذات مفهـوم شـامل و مركب تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و البيئة التنظيمية كلها مـع بعـضها البعض في تزامن و انسجام للأداء الأعمال بطريقة صحيحة ،و بذلك أصبحت للكفـاءة مكانة محورية في عالم التسيير ، وعلى الخصوص في ميدان تـسيير وإدارة المـوارد البشرية باعتبارها المصدر الأساسي للكفاءة .

#### أ. تعريف تسيير الكفاءات

**و**يعتبر تسيير الكفاءات المستوى الأول ، القاعدي في عمليـة التـسيير و الإدارة المتمحورة على الكفاءات فهو يشكل المرحلة الأولى في منهج الكفاءات ككل .

و مثلما كانت الكفاءة محل جدل و نقاش الباحثين و العلماء و الممارسين فقد أسال تسيير الكفاءات حبر العديد مـن المـؤلفين المحـدثين و كـان موضـوع دراسـتهم و أبحاثهم ، فلقد عرفته سلفي سطون ***Sylvie St-ong*** في كتابها كـشف آثـار المـوارد البشرية "على أنه يعني التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات المـوارد البـشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئـة "[1] و من خلال هذا التعريف تشير الكاتبة إلى أن عملية تسيير الكفاءات تتم مـن خـلال التأثير في كفاءة المورد البشري بهدف تحسين إنتاجيته و زيادة قدرته على التكيف مع التطورات و هي بهذا حصرت تسيير الكفاءة في جانب واحد أو عملية واحدة تتمثـل في مرحلة تطوير و تنمية كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة و على الرغم مـن أنهـا ذكرت نتائج هذا التأثير إلاّ أنها لم تحدد المسؤول عنه أو القائم به.

و لقد عرف **عبد ا قلش** إدارة الكفاءات أنها مفهوم يشير "إلى تلـك الأنـشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و توفير لها الظروف

1 St-ong , Sylvie.**Relever les défis de gestion des Ressource humain.** canada : gâtant Mourine ,2001 .p 256

المناسبة للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة "[1] ، ولقد اعتمد في وضع هذا التعريف على خاصية ارتباط الكفاءة بمالكها ولهذا لا يمكن أن تعرف بعيدا عن العامل الذي يحوزها فتسيير الكفاءات إذن يرجع إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال .

ففي تسيير الكفاءات هناك فكرة إضافية مقارنة بفعالية الأداء تتعلق بمسؤولية الأجير فيما يتعلق بالنتيجة التي يحققها أي تقييم الأفراد في كل مرحلة من مراحل أداء الإنتاج . و من هذا التعريف و ذلك يمكننا أن نعتبر تسيير الكفاءات بمثابة:" منهج تنظيم جديد لتسيير و إدارة الموارد البشرية الكفؤة بالمؤسسات ، و هذا بالاعتماد على طرق تقنيات و أساليب تسيير تكون مقاربة الكفاءات محورها" .

### ب. أهداف تسييرالكفاءات

تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :[2]

* **زيادة تحسين تنافسية المؤسسة :** تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما ، بحثا عن أفضل تلاءم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة و كفاءات الموارد البشرية المتوفرة

* **توليد القيم :** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم و تسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي و ضبط مواردها الداخلية فيما بينها[3]

* **تحديد و تقويم الكفاءات :** تسيير الكفاءات يحدد و يقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد،التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية [4]

---

1 قلش ، عبد الله.اتجاهات حديثة في الفكر. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع يوم 2007/12/18. متوفر على الرابط **Hhttp://www.ulum.nl/c105.html**H

2 Résultas du programme d'étude Gestion de Ressource humain demain. Gestion des compétence [on ligne].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/gestion_competences.htm**

3 Renaudin, Catherine. Fiche de lecture de livre Gestion des compétences et Knowledge Management . [on ligne].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompetences.doc**

4 Cooper, Scott. Lawrence, Eton. [et autre]. compétence vue ensemble de la Notion et son application [on ligne ] .site visite le : 09.10.2007. disponible sur H**http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/research/personnel/comp_overview_f.pdfH**

***المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد**: تساهم الكفاءة في إبراز نمـوذج تنظـيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم و الأفكار (الجودة خدمة الزبـائن) لهذا يجاب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها [1]

***التعريف بالمؤسسات الكفؤة :** يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفؤة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل و اتخاذ القرار [2]

* يهدف تسيير الكفاءات في المؤسسات إلى البحث، استقطاب، الحـصول علـى الكفاءات الفردية و الجماعية و التي هي في حاجة إليها و لكـن أيـضا إلـى فرزهـا و تنقيتها [3]

و بصورة عامة : يمكننا أن نقول بان تسيير الكفاءات يهدف تحسين أداء المنظمة و تثمين الموارد البشرية و خلق القيم و المعارف التي عنـدما تتـرى تـدعم الـتعلم التنظيمي.

## 2.3.3. متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه:

حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد منهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ووضع عمليته حيز التنفيذ لابد أن توفر بعض المتطلبات وتتغاضى عن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل عدم تحقيق الأهذاف التي تسعى لتحقيقها من وراء تسيير الكفاءات

### أ.متطلبات تسيير الكفاءات

من الناحية العملية تشير تسيير الكفاءات إلى مجموعة الطرق التقنيات و الوسـائل الضرورية والمستخدمة من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل [4]
و على هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها :

1 Renaudin, Catherine. Ibid

2 Dejoux, Cecile. Organisation qualifiante et Maturité en Gestion des compétences. [On ligne].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur **://www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf**

3 Vers un typologie de pratique de gestion des compétences dans les communs français. [On ligne].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **colloque-grh.univ-lille2.fr/intervenants/pdf/Texte-Audrey-Becuwe.pdf**
4 Dejoux, Cécile. Dietrich, Anne.Ibid. p107.

*** إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة :** فتسيير الكفاءات يكون أكثـر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الإستراتيجي مـع معـايير مردودية التنظيم الممكن قياسها [1]، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليـصبح ورقـة رابحة إستراتيجية إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عـام و على العموم "يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجـه مـن طرف الإدارة و يتمثل في الأجراء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعـد التـسيير و قواعد المنظمة [2] و إشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم فـي منحهـا بعـدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . التي يعبر عنها من خلال توجهات و تصرفات إدارة الموارد البـشرية أثنـاء القيـام بوظائفهـا المختلفة و لهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما

*** إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:** في خلال محاولة ضبط تعريف الكفاءة لا توجد من العدم إنما هي نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين و لهـذا يـؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسييرالموارد البشرية على العمال ( أفراد وجماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في إعداد و تنفيذ نظام تـسيير الكفاءات فمع تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي المفتاحي ، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات "[3] و لهذا انطلاقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشريـة علـى العمـال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم و تسيير المؤسسة و في هذا الصدد ينتظر " من العمال إنماط مشاركة جديدة تمتـد أبعـد مـن منصب العمل نحو فضاء واسع للنشاطات أبعد من العمـل المحـدد نحـو المبـادرة و القدرة على اتخاذ القرارات أبعد من مسايرة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع "[4]

---

1 Cooper, Scott. Lawrence, Eton. [et autre] .Ibid
2 Dietrich, Anne.Gazal, Didier. Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances. **colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002**. Rouen : CESAMES .2002
3 Held , Daniel.Ibid.
4 Sylvie، Jarnias .Gestion des compétence et implication organisationnelle .une approche Renouvelle .Ibid .

و يجـب أن يكون العامـل محفزا كفايـة لتطويـر قدراتـه العقليـة التـي تمكنـه من تعلم دروس عملية انطلاقـا من أوضـاع يواجههـا خلال مراحل حياته المهنية أو العادية [1] .

*** تجنيد عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة**: تحتاج عملية تسيير الكفاءات على تجنيد العوامل الداخلية و الخارجيـة فهي " من جهة تعبر عن مجموع التطبيقـات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم ، إلى منحهم رواتـب مـرور بتقييمهم و حركتهم ، و هي أيضا تضمن تلاحمهم ، و من جهة أخرى أنها نـادرا مـا تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها تغيرات التكنولوجية و التنظيمية التي تسمح لمسيري المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم[2] .

فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية و التطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المؤسسة مع محيطها و هذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها و العمل علـى موائمة الموارد البشرية و هذا عن طريق " معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبـة و مقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة فيـصبح مـن الممكـن توجيـه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور ،التوظيف،الترفيه، التكوين و الثقافة التنظيمية ...[3]

*** اختيار مقاربة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة :** عمليا أكدت سـوندرا ميشال *Sandra Michel 1993* على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمـد عليها في تسيير الكفاءات و تتمثل في :

- ✓ مقاربة المعرفة و العلم .
- ✓ مقاربة المهارة
- ✓ مقاربة السلوكات
- ✓ مقاربة إدماج المعرفة ، المهارات ، التصرفات
- ✓ مقاربة الكفاءات المعرفية
- ✓ مقاربة النشاطات . [4]

---

1 Dejoux, cécile organisation Qualifiante et Maturité en gestion des compétence. Ibid
2 Dietrich, Anne.Gazal, Didier. Ibid.p 145
3 Cooper, Scott. Lawrence, Eton. [et autre].Ibid .
4 Curricula-Vitae.com.Compétence ?. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **http://fr.curricula-vitae.com/competences.html**

و كل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم و ماهية الكفاءة بالنسبة لها و لهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مـستويات المؤسسة و على هذا الأساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات

* **نماذج تسيير الكفاءات:** النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسـم و تبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع أخذ بكل مميزاته الأساسـية [1] ، ولقـد إعتمـدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وأطلق عليه نموذج الكفاءات ، فنماذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الإسمنت الذي يضم عناصر نظـام تـسيير المـوارد البشرية لمؤسسة ما فهي تساعد المؤسسة على صياغة و إعداد نظامها لتسيير المـوارد البشرية بطريقة متناسقة و موحدة .

و لهذا اقترح دافيد دبوا ***Duboi David*** جملة من المعايير التي يجب اعتمادها في إقرار مدى صلاحية نماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات و هي :[2]

- ✓ نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث و التطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة و تحقق الأهداف الإدارية للتنظيم .
- ✓ مناهج البحث و التطوير المستخدمة يجب أن تنتج نماذج كفاءة ملائمة قانونية و مناسبة للاستعمال دون مخاطر.
- ✓ مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستمرار استخدام منهج يتمحور حول الكفاءات كمقادير مفتاحية للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة .
- ✓ الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالإستراتيجية أو بأهداف المؤسسة.
- ✓ إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام و المسؤوليات المناسبة لهم .
- ✓ تسمح بالرقابة ، إتقان و التطوير المتواصل لأشكال الكفاءات .
- ✓ تسهل من انتقاد و تقييم ، تكوين و تنمية الموظفين .
- ✓ مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات نادرة و متفردة و اقتنائها صعب و هي مكلفة.

1 Cooper, Scott. Lawrence, Eton. [et autre] .Ibid .
2 Ibid.

✓ مساعدة المؤسسات على تصنيف الكفاءات من أجل إعداد الأجور و تسيير المردود .[1]

### ب .عوائق تسيير الكفاءات :

إذا كـانت نمـاذج تسيـر الكفـاءات ليست سليمة و تشوبهـا بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية فقد:[2]

✓ تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف و الإستراتيجيات .

✓ تكون مكلفة جدا و مضجرة في إدارتها .

✓ نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين .

✓ سوء دمج الكفاءات المبدعة و عدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي .

✓ هذه النماذج لا تضيف شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي و المردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر .

## 3.3.3. مراحل تسيير الكفاءات

من الملاحظ اليوم أن أغلب المؤسسات تتحدث عن تسيير الكفاءات بل و تتبنـاه بالنتائـج التـي توصلت إليها أو حققتها من خلاله و لا تتوانى في أي مناسبة كانت أن تعلن عن اعتمادها على عمليات و تطبيقات هذا الأسلوب الجديد في التسيير الذي أصبح المذهب الذي تحاول جل المؤسسات اعتناقه و هذا ما تأكده إحدى الدراسات الفرنـسية الصادرة في سنة **2002** حيث تؤكد على أن ***70%*** من المؤسسات الفرنسية تعتمـد علـى أنظمة قائمة على الكفاءات أو على الأقل تنوي ذلك على المدى القريب ، و تنفق فـي سبيل هذا الغرض أموالا ضخمة[3].

1 Obcit
2 Cooper, Scott. Lawrence, Eton. [Et autre] .Ibid..

3رحيم ، حسن . المرجع نفسه. ص 182

غير أن هذه الوحدة في التوجه لا تجزم أبدا اعتماد المؤسسات على نفس الأساليب و استخدام نفس الأدوات عند قيامها بتطبيق منهج الكفاءة ففي دراسة قامت بها جمعية ***Awitass Hewit*** في ***1992*** بينت أن ***19%*** من المؤسسات التي شرعت في تطبيق التسيير بالكفاءات اعتمدت على نظام أجر يقوم على أساس الكفاءة في حـين أن ***81%*** منهـا ركزت بشكل كبير على مجالات التكوين و التسيير التنبؤ [1] في النتائج التي توصـلت إليها هذه الدراسة تؤكد على أن هناك في الواقع الميداني اختلاف و تباين في طـرق و أدوات تسيير الكفاءات إلاّ أنها لا تنفي وجود بعض الآليات و الوسائل التي تعتبـر أساسية و تتفق جل المؤسسات على أهميتها و دورها في عملية تسيير الكفاءات

يؤكد معظم الباحثين و الممارسين أن عملية تسيير الكفاءات لابد أن تمر بـثلاث مراحل أساسية و كل مرحلة تضم جملة من الأعمال و الممارسات و الإجراءات التي تمهد و تساعد على إنجاز المرحلة التي تعقبها و تتمثل هذه المراحل في :

### 1.3.3.3. المرحلة التمهيدية (التحضيرية ):

إن التوجه نحو تطبيق عمليات تسيير الكفاءات في المؤسسات أولا و قبـل كـل شيء عبارة عن قرار إستراتيجي فعلى الرغم من أن لها تأثير مباشر و واضح علـى سياسات و استراتيجيات و إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إلاّ أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل .لهذا يتعين على المؤسسة قبل أن تباشر عملية تسيير الكفاءات أن تمهد و تعد لهذه العملية و ذلك من خلال :[2]

- ✓ تقييم الأوضاع و الظروف التي سيتم بها استخدام منهج تسيير الكفاءات و هذا من أجل تحديد نقاط ضعفها و التنبؤ بالمقاومة المحتملة.
- ✓ تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها و مشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل
- ✓ تحديد مفهوم الكفاءات تبعا لتغيرات الغايات المسطرة و الأهداف المنتظرة من طرف الشركاء إلى جانب مكونات و ثوابت المفهوم .

1Jarnias, Sylvie .gestion des compétence et implication organisationnelle .Ibid.
2 Dejoux, Cécile. Dietrich, Anne. Ibid. p 175

✓ الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب / فعالية الأداء ) إلى منهج الكفاءات يتطلب عناية خاصة من أجل شرح للعمال و الشركاء و النقابيين كيف يتم إدخالها على النظام الموجود

فعملية توطين منهج الكفاءة في المؤسسة يجـب أن يـتم بعـد تفكيـر عميـق و تخطيط مسبق يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل و أهداف استخدامه و ذلك مـن خلال الإجابة على التساؤلات التالية ما هي أهدافه ؟ لمن هو موجه ؟ من طرف من ؟ كيف يتم القيام به ؟ و بالإجابة على هذه الأسئلة نكون قد وضحنا الخطوط العريـضة لهذا الأسلوب في التسيير لننتقل بعدها إلى المرحلة الثانية و المتمثلة في :

### 2.3.3.3. مرحلة الثانية :إعداد عمليات تسيير الكفاءات

بعد أن يتم الإعداد و التحضير لإدماج منهج الكفاءة في إستراتيجية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية تشرع المؤسسة في وضع قواعد و آليات هذه العملية فالتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات ***Guide de gestion de competence*** الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير ***AFNOR*** يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية تتمثل في :[1]

✓ يجب – أولا و قبل كل شيء – بداية تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية .

✓ تم مطابقة هذه الكفاءات مع العمال و المترشحين المعنيين .

✓ في الختام يجب منح الأجور و القيام بتقييم العمال تبعا للكفاءات المسؤوليات و الأداء .

و على الرغم من أن المراحل التـي ذكرتهـا ***AFNOR*** هـي مراحـل مهمـة إلاّ أنها قد أهملت مرحلة لا تقل أهمية عن سابقاتها و تتمثل في تنمية و تطوير الكفاءة التي اعتبرها ديفليكس ***Déflix*** البعد الثالث لعملية تسيير الكفاءات ، حيث أكد في مقالـه المعنون " ماذا نعني بتسيير الكفاءات " على أن هذه الأخيرة تعتمد على أبعـاد ثلاثـة و هي :

---

1Calistro, patricia.comment gérer les compétence au sein d'une entreprise [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **librapport.org/getpdf.php?download=218**

- **استقطاب الكفاءات :** تعيين الكفاءات المطلوبة و تحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد .
- **تحفيز الكفاءات :** تقييم الكفاءات انطلاقا من مرجعيات الكفاءات و إعداد الأجور على أساس الكفاءة .
- **ضبط و تنظيم الكفاءات** : إعداد إستراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية ، الانتقال من التسيير التنبؤي للوظائف إلى التسيير التقديري للكفاءات[1]

و هذه الأقطاب الثلاثة ( الاستقطاب ، التحفيز ، الضبط ) تعد من أهم الآليات التي تعتمدها أغلب المؤسسات في عملية تسيير كفاءتها ، و كل آلية تتضمن جملة من النشاطات المتفرعة عنها و المكملة لها و سنحاول فيما يأتي و استعراض للعمليات الأساسية و نشاطاتها الفرعية و المتمثلة في :

### أ.استقطاب الكفاءات :

الاستقطاب هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسة ممن يمتلكون مؤهلات و خبرات و مهارات محددة و تشجيعهم على التقدم للعمل فيها بالأعداد المناسبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب ، لانتقاء الأفضل منهم و تلبية الاحتياجات الوظيفية [2] و الحاجة إلى الكفاءات في المؤسسة يمكن أن تعلل بسببين أساسيين هما :

- ✓ **الاقتناء:**عندما تنفتح المؤسسة على نشاطات جديدة و أسواق جديدة.
- ✓ **التعويض:**من أجل تعويض مغادرة أو حركة الأفراد ضمن المؤسسة. [3]

و بما أن الكفاءة هي المحور الأساسي لنموذج تسيير الموارد البشرية الجديد و باعتبارها مصدر الميزة التنافسية و توليد القيم كان على المؤسسات أن تسعى وراءها و تعمل جاهدة للحصول عليها و استثمارها لتحقيق أهدافها، و هذا لن يتأتى لها

---

1 Jarnias , sylvie.les pratique de gestion des compétences quels impacts sur l'implication organisationnelle des salaries [on ligne ].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur **www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Jarnias.pdf**

2-المصري، ياسين .رقوزق، حاتم مرعي .محمد مرعي . [ و آخرون] .واقع و متطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي و إدارتها **المؤتمر الوطني للبحث العلمي و التطوير الثقافي**. دمشق. 24-26 آيار 2006.

3 Dejoux, Cécile. Dietrich, Anne. Ibid.p 158

إلاّ إذا عملت على استقطابها و من أجل ذلك ينبغي عليها :[1]

- ✓ تحديد و وصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية و المستقبلية .
- ✓ تحليل الكفاءات التي يحوزها الأفراد .
- ✓ مقارنة الكفاءات لاتخاذ القرارات .
- ✓ إعداد الكفاءات الملائمة للتصرف .

و بناءا على هذه العناصر يمكننا أن نؤكد بان عملية استقطاب الكفاءات تمر بعدة مراحل و تعتمد على العديد من الأدوات و هي كالتالي :

*** المرحلة الأولى : تعين الكفاءات الأساسية المطلوبة**

لقد جرت العادة أن الحصول عى منصب الشغل يتوقف على توافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وفي منهج الكفاءات أصبح من الضروري توفر الأفراد على الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة لهذا يعتبر تحديد الكفاءات المرحلة الأساسـية فـي عملية تسيير الكفاءات أنها الخطوة الأولى التي تدخل المؤسـسة فـي هـذا المـنهج التسييري والكفاءة المطلوبة هي" تلك التي يجـب علـى الأفـراد الحـصول عليهـا إمتـلاكها للتصـرف بـأفضل طريقـة ممكنة في مهنتـه ويتم تحدديهـا من طرف المؤسسة "[2] و التي تتماشى مع ترتيب أولوياتها ، أهـدافها ، خططهـا الـصعوبات الوظيفية المسجلة الرهانات التي تواجهها، و يمكننا القيام بتحديد الكفـاءات الأساسـية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :[3]

- ✓ ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المصلحة بشكل جيد ؟
- ✓ ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تطورات مهامنا،...التقنية و الوظائف المستقبلية ؟
- ✓ ما هي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة .

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الكفاءات الضرورية والمطلوبة لمنصب ما يتطلب أولا القيام بتحليله وإعداد وصف للنشاطات الأساسية ، المهام ، الأهداف الخاصة به والتي تختلف من منصب لأخر من مؤسسة لأخرى ومن بلد لأخر غير أن المجهودات

---

1 Dejoux, cécile. Organisation qualifiant et maturité en gestion compétence .ibid.
2 Calistro, Patricia. ibid
3 Gilles , Aymer .Mobert , Casas.Ibid.p3

التعميم التي قامت بها العديد من القطاعات المهنية لإعداد مراجع للمهن ساعدت المؤسسات كثيرا في المرحلة الموالية .

***المرحلة الثانية : إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة**

ومـن الواضح أذن عدم وجود قائمة عالمية موحدة للكفاءات المستخدمة في كل قطاعات النشاط [1] جعـل الإنشغال الأكبر للمؤسسات اليوم يتعلـق بالطريقـة والأداة التي يجب أن تعتمد عليها في إعداد قوائم لكفاءات منصب أو مجموعة مناصب لهـذا فهي : [2]

- ✓ تستخدام مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية ( من خلال التوجهات الوطنية للتكوين و الكفاءات المرتبطة به ) .
- ✓ تقوم بتشكيل مرجعيات الكفاءات على أساس المشاريع و الأولويات الناتجة عن التفكير الإستراتيجي السابق ، فيما بعد يتم القيام ب:[3]

*** المرحلة الثالثة : تحديد الكفاءات للاقتناء**

- ✓ تعين الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح أو الوحدات.
- ✓ تعين في كل وحدة الكفاءات المطلوبة و العجز الأساسي في الكفاءات .
- ✓ تحديد في كل مصلحة أو وحدة، الفارق بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الممتلكة من طرف الأشخاص.

***المرحلة الرابعة : ضبط و تعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة :**

- ✓ إعادة التنظيم ( تقسيم المهام الجديدة على المناصب الموجودة ، خلق مناصب جديدة ، التحويلات الداخلية ).
- ✓ التوظيف ( البحث عن أشكال أو مظاهر جديدة ).
- ✓ الوضع تحت المعالجة لبعض المهام داخل المصلحة .
- ✓ توزيع الوسائل الخاصة بالمهام الجديدة .

1 Levy-le boyer.claud.ibid.p53
2 Gilles , Aymer .Mobert , casas.Ibid.p3
3 Ibid

وتجدر الإشارة هنا إلى عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تتم على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة أي مع رؤية واضحة تقديرية للمستقل فمواجهة المنافسة ينبغي التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات .

كما أن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال يؤثر هو الآخـر علـى خـصائص الوظائف وبالتالي فالوصف الذي نقم به لمهنة ما يجب أن يكـون تقـديريا يتـضمن احتمالات المجازفة ، التغيرات ، توجهات المؤسسة ، ولأجل كل ذلك بد من الاستعانة بتقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من أجل التحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات . في الأخير يجدر بنا أن ننوه على أن عملية الاستقطاب تتخذ شـكلين مختلفين :

- **الترقيات و التحويلات الداخلية :** و ذلك يتم عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يحوزها الأفراد الموجودين بالمؤسـسة فيـتم تـرقيتهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى.
- **التوظيف الخارجي :** عندما لا تتوفر الكفاءة المطلوبة في المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى البحث عنها خارج حدودها أي لدى أفراد لا ينتمون إليها.

**ب. تحفيز الكفاءات :**

المرحلة الثانية في عملية تسير الكفاءات تتم عن القيام بعملية تحفيز الكفاءات ويتم ذلك من خلال عمليتين أساسيتين هما :التقييم والتأجير

**ب.1. تقييم الكفاءات:**

يعرف التقييم بصفة عامة "على انه الحكم على قيمة شيء ما أو على مدى صلاحية شيء ما و هو في المؤسسات أداة ضبط و مراقبة تكشف عن العيوب و النقائص الموجودة في نظام ما ، و يسمح بالحكم الموضوعي على الأداء المنجز و يسهل التصويبات المناسبة لتحسين فعالية النظام"[1] .

1قاسم ، حشمت مصادر المعلومات و تنمية مقتنيات المكتبة .[د.م] ،1995.ص 128.

كما يعرف أيضا على أنه إدماج لفكرة التسيير و وضع حدود و أهداف تم التأكد من بلوغها و البحث عن أسباب عدم تحقيقها و العمل على إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها[1]، و عند الحديث عن التقييم تتبادر إلى الدهن فكرة القياس الكيل " المكيال " التموضع – تحديد المكان أو الموضع – بالمقارنة مع معيار ما أو مرجع ما و من هنا أيضا تنبعث فكرة الترتيب .

و فكرة الكفاءة كما عبر عنها جيرارد فارغروند ***Gerard Verggrand*** تساهم في وضع اليد أو تحديد الشيء الذي يتسبب في وجود فارق بين فرد و آخر فـي منـصب عمل ما الشيء الذي يسبب الفارق بين فريق متحد و عملي و بين فريق آخر أو الـذي يشكل الفارق بين المؤسسة و منافسيها[2]

إذن فالكفاءة هي المكيال الذي تقاس به المؤسسات اليوم فهي المعيار الذي يستخدم في إصدار الأحكام سواء على المؤسسة أو على الأفراد العاملين بها، غير أنها هي في حد ذاتها تحتاج إلى تقييم.

*** ماهية تقييم الكفاءات :**

يمثل التقييم مرحلة هامة في عملية تسيير الكفاءات فهو غالبا ما يعتبـر النـشاط المرافق لكل المراحل و العمليات التي تمر بها هذه العملية،و لما كانت الكفـاءة نتـاج بشري ينم عن تجنيد جملة من الموارد (المعارف ، القدرات ، المهارات...إلخ) لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، "و لهذا يتم تقييم الكفاءات فيوقت ما من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين (موضوع معين ) " [3]

فتقييم الكفاءات هو عملية دائمة و مستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة ، فالهيئـة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة و في كل المناسـبات التسييرية المتاحة و منها :

1 Boughachiche, Sabti .**<u>la Mise en place d'un systèmes pour la gestion :une condition nécessaire pour l'élaboration des services d'une bibliothèque universitaire In l'évaluation des bibliothèques universitaires</u>** Montréal:AUPELF،1984 P 274.
2 Vergnaud,Gerard.Ibid
3 IRIS/GUIDE Postes et Compétences. 4 ème Partie. Fiche pratique 5. Elaboration des outils d'évaluation. [on ligne ].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur H**<u>www.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/.../FP5 élaboration%20outils%20évaluation%20des%20compétenceH</u>**

عند عمليات التوظيف الشرفية ،إعادة ترتيب و تصنيف العمال،عملية التكـوين [1] منح الأجور ...الخ .

و لقد اختلف العمال في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث أن غاي لوبترف يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها و لهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم :[2]

- ✓ الموارد:المعارف، القدرات.
- ✓ المهارات:التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة
- ✓ تطبيقات وظيفة تؤدي إلى معرفة التصرف : الأخذ بالمبادرة تسيير أوضاع معقدة ، مواجهة الأحداث ، و الشكل أدناه يوضـح هـذه المواضـع إلاّ أن التجارب الميدانية أكدت أن تقييم الكفاءة ينحصر فقط في تقييم المـوارد التـي يجب أن تجند للتصرف بكفاءة حيث أن فحص المعارف و المهارات لا يجعلنا على يقين بان هناك نشاط كفؤ ،خاصة و أن بعض مكونات الكفـاءة يـصعب تحويلها إلى يمكن قياسها.

| المراجع | أهداف الأداء | متطلبات الوظيفة | الطرق العملية الدقيقة | أهداف بيداغوجية |
|---|---|---|---|---|
| | **النتائج** | **معرفة التصرف** | **عمليات مفروضة للتنفيذ** | **الموارد** |
| **قياس الفارق** | × | | × | × |
| **تخصيص القيم الملائمة** | × | × | | |
| **الوسائل** | متابعة المؤشرات | ملاحظة في وضعية حقيقية أو مرغوب فيها | ملاحظة في وضعية حقيقية أو مرغوب فيه | اختبارات تمارين |

**أسئلة باختيارات متعددة (QCM)**

**الاستدلال انطلاقا من النشاطات**

**الجدول [6]: مواضيـع التقييـــم**

1 بن عيسى ،محمد المهدي .المرجع نفسه

2 Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid.p 432

و في هذا الإطار أكدت ***MEDEF*** بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التـي ترتبط مع المفاهيـم المختلفة للكفاءة و المتصلـة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة و لهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو:[1]

- ✓ تقييم للنتائج و الأداء.
- ✓ تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله.
- ✓ تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج و تحقيق الأداء .
- ✓ تقييم لإمكانيات العامل و قدراته.

و هناك من المؤسسات من يعتمد على جل هذه العناصر و يعتبرها كنقاط ارتكاز يعتمدها أثناء عملية تقييم الكفاءات ، في حين أن أخرى تعتمد على البعض منها فقط .

*** مراحل تقييم الكفاءات:**

يوجد هناك ثلاثة مداخل أو مقاربات لتقييم الكفاءات يمكن للمؤسـسات الاختيـار بينها أو القيام بربط و تنسيق بينها و هذا تبعا للوضعية أو الحالة المصادفة تتمثل في:

**-المدخل بـالأداء:**أي انطلاقا من تقييم النتائج و من خلال هذا العنوان نلاحـظ بأن هذه المقاربة يعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص، فهـي تقـوم على " فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء "[2]، أي أننـا نـستدل علـى وجود كفاءة أو نصدر الحكم على أن الشخص يتـصرف بكفـاءة إذا كانـت النتـائج المحصل عليها بالمقارنة مع معايير الأداء (كنسبة الأعطال نـسبة الـرفض ، عـدد المنازعات مع الزبائن ،نسبة وفاء الزبائن،المنتجات المصنعة،الخدمات المقدمة... الخ) تدل على ذلك. و تتميز هذه المقاربة بأنها ملائمة و ذلك لأنه من السهل ربط النتـائج مباشرة بفعالية الأداء[3]، غير أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن:

- ✓ النتائج التي تنجم عن الكفاءات الجماعية هي ناتجة عن التنسيق و الترابط بين الكفاءات الفردية، و لهذا يجب أن يتم قبـل التقيـيم تحديـد المـساهمـة المنتظرة للأفراد في الحصول على الأداء الجماعي.

---

1 Feutrier, Michel [et autre] .Evaluers valider et certifier les compétences professionnelles. **journées internationale de la formation** : **objectif compétence** CNPF. Deauville 1998
2 Feutrier, Michel [et autre]. Ibid.
3 Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid.p434.

- ✓ الكفاءة لا تشكل العامل الوحيد المؤثر على النتيجة الملاحظة " المسجلة " بل يوجد هناك العديد من العوامل كالتنظيم، الإدارة، توفر المعلومات التكنولوجيا التي يكون لها دور في الحصول أو عدم الحصول على الأداء المتطلع إليه .

فتقييم الكفاءة من خلال الأداء تفرض إذن الإجابة على سؤال الحلقة المفقودة فمن الضروري أن يتم تعيين الحلقة الموجود بين الكفاءة و الأداء ، التي هي عبـارة عـن معايير الاستغلال الخاصة و الضرورية لاستخدام الكفاءات و لأنواع العمليـات التـي ترتبط بها ،لهذا فإن القيام بعملية التقييم يحتم التفكير حول السلسلة التالية:

الكفـ ـاءة ←—— طرق العمل

معايير الاستغلال ←—— (المناسبة ) فبدون رؤية واضحة لهذه المعادلة فإن تقييم الكفاءة من خلال الأداء قد يحمل الكفاءة مسؤولية غير مؤهلة لها [1]

- **مدخل تقييم من خلال النشاط :** تقوم هذه المقاربة على تبيين بان هناك كفاءة إذا كانت سيرورة نشاط مهني تتلاءم مع جملة من المتطلبات الوظيفية أي أنه انطلاقا من تحليل الممارسات الوظيفية يمكننا الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كـان يستطيع أن يأخذ بعين الاعتبار و بطريقة ملائمة المعايير المرغوب فيها لإنجاز النشاط الوظيفي . فالعامل يجب أن يبين كفاءته من خلال ممارسة نشاط يتطابق مع المعـايير خاصة أو قياسية " و لهذا تعرف هذه المقاربة بالمطابقة ذلك لأنها تقر بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الإنجاز الجيد و هذه المقاربة تتطلب: [2]

- ✓ استخدام ملاحظة موجهة و هذا من خلال دليل أو بروتوكول ملاحظة يرتكز على متطلبات الوظيفة المرتبطة بمهمة نشاط أو بكفاءة مطلوبة.
- ✓ التقرب أكثر من وضعيات العمل فبعض النشاطات يمكن أن تلحظ فور وقوعها كبداية تشغيل جهاز ... الخ، أما البعض الآخر فلا تلحظ بتاتا و ذلك لأنها تمتد لفترات طويلة مثل إنجاز مشروع أو تدخـل عنـد بروز الأحداث غير متوقعة ، الحوادث ،المفاجئات...

---

1 Le botref.Guy .**construire les compétences individuelle et collective** .Ibid p114.
2 Ibid .p 116.

و لتشكيل وضعية التقييم يجب أن يتم تبعا لمتغيرات مؤشر الكفاءة ، فإذا كانـت الكفاءة تمثل المهارة فوضعية التقييم تنحصر في الملاحظة لعمليـة مـا قبـل أن يـتم إنجازها ، و إذا كانت الكفاءة تمثل أو تعبر عن معرفة التصرف فوضعية التقييم سـيتم بناءها من اجـل الكـشف عـن قـدرة بنـاء و إنـشاء روابـط ملائمـة للمـوارد (المعارف ، المهارات ) من اجل تحقيق أهداف و غايات وظيفية و لقد أكدت التجربـة الميدانية بأن هذا النوع من التقييم لا يعمل إلاّ إذا توفرت الشروط التالية :

✓ الكفاءة المطلوبة هي محددة قبلا بعبارة المهام التي على أساسها تضمن معايير الإنجاز أو متطلبات الوظائف .

✓ قواعد التقييم هي واضحة و مقبولة منذ البداية من طرف الأفراد الذين يخضعون للتقييم .

✓ التقييم يعتبر تعليمة تسمح بمتابعة تطور الكفاءات و استمرارها .

**- المدخل بالأفراد :** تقوم هذه المقاربة على أساس معرفـة المخطـط العمليـاتي للنشاط المنجز من طرف العامل لتحقيـق مـا يمليـه النـشاط مـن أجـل التفاعـل مع حدث ما[1] ، فتقييم الكفاءات إذن لا ينحصر في القيام بقياس الفـارق بـين مرجـع الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الموجودة فإذا كان التمثيل البياني العملي هو فردي فـلا يمكن أن يكون هناك وصل نقطة بنقطة بين الكفاءات الحقيقية و المراجع الملائمة فهي لا قياسية ، فلا يجب أن تعتبر كقوالب و لكنها عبارة عن جاذبية ،عن نقـاط اسـتدلال مراجع بأتم معنى الكلمة ، تعمل بمجرد أن الأفراد أو فريق العمل يستطيع بناء كفاءته الخاصة .

***متطلبات عملية تقييم الكفاءات :**

إن تقييم الكفاءات موضوع حساس و مؤثر و يحرك غالبا مخاوف كثيـرة لـذلك فوضع أو إعداد سياسة لتقييم الكفاءات في المؤسسة يتطلب :

**- تحديد حقول و غايات التقييم:** قبل الشروع في عملية التقييم لابد من تحديد

✓ **الغايات:** وظيفية، مسار المهن، الحركة الداخلية، التصنيف، الأجور ما هي الخيارات، ما هي الحتميات ؟

1 Obcit . p118

- ✓ **الحقول**: الخبرة في الميدان، الأداء، القدرات،المعارف المهارات الموارد.[1]

فالتقييم يمكن أن يتعلق إدن:

- ✓ بالكفاءات التقنية المرتبطة بالمنصب و هذه المعرفة أي تلك التي تكون أكثر ارتباطا بالنشاط أو بقاب مهنة ما .
- ✓ الكفاءات التحويلية للمناصب لمعرفة أي تلك التي يمكن نقلها من منصب لآخر و من تنظيم لآخر .
- ✓ السلوكات ، التصرفات الخاصة بالمنصب أي الخصائص الفردية ثابتة نسبيا و التي تسمح بالتمييز بين الأفراد بطريقة منهجية .
- ✓ الخصائص الشخصية التي تفسرمن خلال سلوك الفرد في وضعيات معينة[2]

- **تحديد أدوات و طرق التقييم :** و تتكون أداة التقييم من :[3]

- ✓ **الكفاءات** التي سيتم تقييمها .
- ✓ **معايير التقييم** : و التي هي عبارة عن عناصر للعلامات الملاحظة التي تساعد على تقدير مستوى الكفاءة أو على تشخيص السلوكات و الخصائص الشخصية ،إنها تؤدي إلى موضوعية استخدام أداة التقييم و هذا من خلال مرجع موحد للمقيمين .
- ✓ **سلم التقييم :**هي تتعلق بكل تقدير معطى فهي درجات تقدير للمعايير التي تقيم الكفاءات ، السلوكات و المميزات الشخصية ،و يرجع اختيار نوع السلم إلى التنظيم تبعا لمتغيرات احتياجاته إلاّ أنه يجب أن يتسم بالموضوعية .

أما طرق التقييم فيتم اختيارها تبعا لغايات و حقول التقييم و من أهم الأدوات أو الطرق لدينا :

- ✓ الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات الذهنية و التقنية و المعرفية و حتى المعرفية، بطاقات التقييم[4].
- ✓ تعيين العمال المكلفون بالقيام بعملية التقييم .

---

1 Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid.p 436.
2 IRIS/GUIDE Postes et Compétences. 4 ème Partie – Fiche pratique 5.ibid
3 Ibid.
4 بن عيسى محمد المهدي. المرجع نفسه.

- ✓ تحديد أثر التقييم و توضيح نتائجه [1]

و على كل يتطلب القيام بالتقييم طرح العديد من الأسئلة و الإجابة عليها ستمكننا من رسم خريطة طريق التقييم و تتمثل هذه الأسئلة في :

- ➢ **ما هو هدف تقييم الكفاءات ؟:** هل هو تقييم للنتائج و الأداء أو تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانه في منصب عمله أو تقدير الطريقة التي يحصل بها العامل الأجير على النتائج و يحقق الأداء أو تقييم لإمكانيات العامل [2].
- ➢ **من يقوم بعملية التقييم ؟** :يقوم بتقييم المسؤولين المباشـرين أو المـصلحة المكلفة بالموارد وفي بعض الأحيان العمال أنفسهم (التقييم الذاتي) أو الاعتماد على خبرات خارجيين.
- ➢ **متى تتم عملية التقييم ؟:** التقييم هو عملية محورية في تسيير الموارد البشرية و هو متضمن في كل أنظمته الفرعية (كالتوظيف، التكوين، التصنيف..إلـخ) وعلى كل يمكننا أن نلحظ عملية تقييم الكفاءات في المؤسسات في ثلاث فترات مختلفة وهي :التوظيف، التقييم الدوري و المستمر للعمال ، فترة على الخيـار (عند الضرورة ) [3] ، فتقييم الكفاءات إذن عملية ترافق المسار المهني للعامـل منذ أول لحظة يتقدم فيها للوظيفة، و بعدما يصبح موظف و يشغل منصب ما أي خلال مساره الوظيفي، و تنتهي بمجرد مغادرته للمؤسسة.
- ➢ **ما هي نتائج التقييم ؟** لتقييم الكفاءات نتائج عديدة و هي تبرز على مستويات مختلفة:

❖ **على مستوى المؤسسة :**

- ✓ إذ يساعد تقييم الكفاءات المسيرين من التحكم و السيطرة الجيدة على الموارد البشرية بالنظر إلى الرهانات الاقتصادية التي تواجه المؤسسة .
- ✓ تغير في توجهات المؤسسة من خلال إبدال التسيير بفعالية مناصب العمل إلى التسيير بالكفاءات .

---

1 Feutrier, Michel [et autre]. Ibid.
2 Ibid
3Evaluation Mode d'emploi .Evaluer les compétences et l'efficacité d'une équipe ou d'un collaborateur déterminé. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **www.stics.be/evaluer/V1.htm**

- ✓ التحرر من الأنظمة التقليدية لتحديد المناصب ودرجات الترتيب و تنمية المسار الوظيفي القائم على أساس الكفاءات[1]
- ✓ بناء آلية تنظيم ذات علاقة بالأفراد و تقديمها في إطار المؤسسة.
- ✓ خلق مساحة حوار خاصة بين المسير و العمالة ، إنها داعم حقيقي لمسير في ممارسة التسيير و تسمح له بتوضيح الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الأهداف التي سيكلف بها [2]

❖ **على مستوى الأفراد**

- ✓ يتم تشجيعهم على بناء إستراتيجيتهم الخاصة لتطوير المسار المهني الشخصي .
- ✓ تأكيد عمق العلاقة العمالية من خلال الاعتماد على خصائص و سيمات الأفراد و مقارنتها مع الأداء.[3]

و من خلال كل ما سبق نخلص إلى أن تقييم الكفاءات عملية لازمة و ترافق جل عمليات و تطبيقات و خطوات تسيير الكفاءات و هي عموما تستخدم من أجل تحفيـز و توجيه العمال و مساعدتهم على تطوير مهاراتهم و قدراتهم المختلفة و تسمح أيضا للمؤسسة من تبرير القرارات و الأعمال في ميدان الموارد البشرية

*** مجالات استخدام تقييم الكفاءات:**

إن معرفة المجالات التي يستخدم فسها تقييم الكفاءات هو خير برهـان علـة و إثبات على مدى جدوى و أهمية هذا الأسلوب في تسيير الكفاءات البشرية يبرز بـصفة خاصة عند تقييم الكفاءات الحقيقية التي يسيطر عليها و يمتلكهـا العامـل و مقارنتهـا بالكفاءات المطلوبة مما يساهم في عمليات التوظيف، الترقية، التكوين.

و يساعد تقييم الكفاءات في تصنيفها و ترتيبها و بالتالي تحديد قيمتهـا و تحفيـز العاملين على امتلاكها و تطويرها و عملية التحفيز تتطلب إشباع رغبـات و حاجـات العاملين و أهم الوسائل لتحقيق ذلك هو الأجر .

1Feutrier, Michel. [et autre]. Ibid
2 Evaluation Mode d'emploi .Ibid .
3 Obcit

**ب.2. تأجير الكفاءات** :

يعرف الأجر اصطلاحا على أنه: المقابل المادي لقيمة الوظيفية /العمل التي يشغلها الفرد [1] و لهذا تسعى المؤسسات بصفة عامة و وحدات الموارد البشرية بصفة خاصة إلى تصميم أنظمة الأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بها و ذلك لاعتمادها على الأسلوب التيلوري في التنظيم و الإدارة و الذي يربط بين الوظيفة و قيمة الأجر الممنوح للعامل الذي يشغلها ،غير أن التحولات التي عرفتها بيئة الأعمال جعلت القيمة المنتجة في المؤسسة مردها إلى جانب الموارد المادية إلى موارد غير مادية و التي تتمثل في المعارف ، المهارات القدرات ...إلخ التي يمتلكها عمالها و التي تساهم في تميز ،تقدم استمرار المؤسسة و كسب مكانة مرموقة في السوق . و لأجل ذلك يجب على العامل أن يجند ، يطور و ينمي عبر الزمن الكفاءات التي يمتلكها و التي هي ضرورية لتقدمه و تقدم المؤسسة على حد سواء ، و ينبغي على هذه الأخيرة تشجيعه و تحفيزه على ذلك و هذا من خلال اعتماد نظام أجر قائم على الكفاءات .

و تأجير الكفاءات يمكن أن نعرفه على أنه" نظام الذي يربط الأجر ليس بتصنيف للوظـائف لكن إلى فهرس للكفاءات التي يحوزها الأجير "[2] إنه يتعلق إذ يربط جزء المتغير للأجر الصافي مع نوع و/أو درجة التحكم في الكفاءات الممتلكة التي يستحوذ عليها الأجير فالأجر إذن هنا مرتبط بالفرد و ما يمتلكه من معارف، قدرات، مهارات وبغض النظر عن المنصب الذي يشغله

*** أهداف نظام الأجور:**

تسعى المؤسسات من وراء اعتماد نظام أجر على أساس الكفاءات إلـى تـشجيع العمال و تحفيزهم على :[3]

- ✓ التحكم أو السيطرة أحسن فأحسن للكفاءات التي يمتلكونها قبلا .
- ✓ استقطاب السريع لبعض الكفاءات ، الامتلاك السريع لبعض الكفاءات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة .

---

1 حجازي ، محمد حافظ .**إدارة الموارد البشرية** .الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطاعة و النشر ، [دون.سنة.] .ص 181.
2 Marbach , Valérie .Rémunération par la compétence .ANCP **. Revue personnel**. Paris . 1995. N°.357.p40
3 Dion, Emmanuel.Richebé, Nathalie .Rémunération des compétences coopération et création de valeur Réflexion a partir d'une étude de cas . **colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002** Rouen : CESAMES, 2002

- ✓ تقبل الفقدان السريع لرأسمالهم من الكفاءات و حسم الأسباب التي تقتضي ذلك على الدوام .
- ✓ فتأجير الكفاءات بهدف زيادة إنتاجية العمل و في الوقت نفسه جعل اليد العاملة أكثر مرونة .

*** صعوبات التأجير بالكفاءات:**

يعتبر موضوع الأجور من أصعب النواحي التي يتم فيها تطبيق منهج الكفـاءات و لهذا فإن المؤسسات التي تشرع في اعتماد هذا التوجه في التسيير نادرا ما تبدأ فـي التغير من خلال نظام الأجور و هذا ما أكده ستونغ ***S. St-ong*** و كوسـافلد ***A.Kharsfled*** في كتابهما "تأجير الكفاءات النظرية و التطبيق" حيث صرحا بأن الأجـر هـو غالبـا النشاط الأخير الذي يبرز عند تطبيق منهج تسيير الكفاءات و به يكتمل مفهوم الكفاءة "[1] و يرجع سبب تعرضه للعديد من الصعوبات و العوائق أثناء تطبيقه إلى:

- ✓ اقتصار تطبيقه على فئة عمالية معينة.
- ✓ كونها عملية متطلبة و مكلفة إذ لا يمكن القيام بتغير لا يشمل إلاّ على عملية الأجور، فتأجير الكفاءات يفرض تحويلا لجميع وظائف تسيير الموارد البشرية [2].
- ✓ الصراع الذي من شأنه أن يحدث سبب هذا النظام بين الأجير و الإدارة و بين العاملين المدمجين و العاملين المقصيين من هذا النظام.
- ✓ تخوف بعض المؤسسات من هذا النظام نظرا لاعتقادهم من أنه يزيد من تكاليف الأجور و تكاليف التكوين.
- ✓ إدراج تغيرات عميقة فيما يتعلق بتنظيم العمل من دون التحفيز الجيد سيتسبب في مقاومة الأجراء له و عدم تقبلهم لهذه التغيرات[3]

---

1 Peretti, Jean-Marie. Roussel, Patrice. **les Rémunération : politique et pratiques pour les années 2000** ,paris : Vuibert,2000 p65.
2 Aubert , Jacques . Gilbert، Patrick .Pigeyre , Frédérique .Ibid.p92.
3 Tremblay. Michel.Payer pour des Ressources Humaines . **Revue Gestion** . Alger. 1996. vol 27.N° .2. p32-44

***متطلبات التأجير بالكفاءات :**

و مـن خـلال مـا سبق فإن التأجير بالكفاءات ليـس بالعمليـة البسيطـة و التي يمكن تطبيقها بسهولة فهي تتطلب جملة من الشروط و التي سنأتي على ذكرها فيما يلي :

- **معرفة فائدة التأجير بالكفاءات** : إن السؤال المحوري الذي يجب أن تسعى المؤسسة للإجابة عليه قبل قيامها بوضع سياسة تأجير على أساس الكفاءات هو معرفة حجم الفوائد المنتظرة هل تعوض التكاليف و المخاطر المرتبطة بها.

- **التحضير لتطبيق نظام التأجير بالكفاءات:** ومن متطلبات التأجير بالكفاءات أيضا توفر المؤسسة على جهاز تحفيز يعمل بكفاءة بحيث يمكنها من تحضير لاستخدام نظام تأجير الكفاءات .

- **مشاركة العمال:** لتطبيق نظام أجور الكفاءات ينتظر أيضا مساهمة و مشاركة واسعة من طرف العمال و ذلك رغبة منهم في زيادة أجورهم، و لأنهم يجدون أنه من الصواب أن يتم تأجيرهم تبعا لما يقومون به فعلا بغض النظر من المنصب الذي يشغلونه [1].

- **تحفيز العمال** :إن الحافـز المتنامي لأهمية تطبيق نظام الأجر بالكفاءات سيكون لنتيجة حتمية لمشاركة موسعة في العمل و التقبل الجيد للتغيرات التنظيمية التي تحدث على مستوى المؤسسة.

*** التوجهات المختلفة في التأجير بالكفاءات :**

لقد عرف نظام أجور الكفاءات عـدة نظريات و مناهج و التي كانـت ثمـرات أبحاث و تجارب العديد من الباحثين و المؤسسات و أهم هذه المنهجيات نذكر:

- **منهجية** ***Hewtt Associates***:وهذه الأخيرة هي جمعية أمريكية قامت بإعداد العديد من الأبحاث حول تسيير الكفاءات ، ولقد اهتمت أكثر بموضوع التأجير بالكفاءات الذي عرفته على أنه :" يتمثل في تأجير العمال تبعا لما هم قادرين على فعله و ليس لما هم يقومون به فعليا " [2] .

1 St-Ong, Sylvie. Victor, Y. Haines III. Klarsfeld, Alain. Rémunération des compétences ou en sommes nous .**Revue Gestion** . vol 23. N° 4.paris. 1999. p24-33.
2 Merbech,Valérie .**Evaluer et Rémunérer les compétences** Ibid .p 126.

و لهذا فهي تؤكد على وجود ثلاث مداخل للتأجير على أساس الكفاءات و هي :

- ✓ **سلالم الأجر بالفعالية (الجدارة ):** تبعا لهذه الطريقة الكلاسيكية كل معامل تصنيف ترتبط – بأشكال الكفاءات – بمظاهر الكفاءات التي تتوافق مع درجة الأجر كل درجة تقود إلى مستوى ما من مستويات السيطرة أو التحكم في الكفاءات.
- ✓ **منحنيات الفعالية (الجدارة ):** طريقة منحنيات الفعالية هي رواية مختلفة للطريقة السابقة، تتضمن تثمين الخبرة في الوظيفة المشغولة و التي تعرف بالفعالية (الأهلية) ، مستوى الفعالية (الأهلية) يتناسب مع درجة التحكم في الوظيفة المتدرجة من مستوى المبتدأ إلى درجة الخبير، و هي محددة مثل الطريقة السابقة من خلال مظاهر (أشكال)الكفاءات الثابتة و أخذ بعين الاعتبار لعامل الخبرة يترجم من خلال الأقدمية .
- ✓ **تفرعات الأجر المرتبط بالكفاءات** : في هذه الطريقة كل أجير يتموضع في قسم أجر تبعا للكفاءات التي يحوزها يمتلكها و تغير القسم يتم بطريقة غير مباشرة من خلال اكتساب " الكفاءات " ذات تصنيف إضافي على مستوى نفس فرع الأجر الزيادة خاضعة إلى مقتضيات الأداء و لم يتم تحديد في أي إطار و تبعا لأي مرجع يتم اكتساب الكفاءات ، حيث أن هناك غموض في هذه النقطة [1] مختلف المداخل المعروضة سابقا تبدو كمرحلة نحو معرفة موسعة للكفاءات الممتلكة و المستخدمة من طرف الأفراد .و من ثم تأجيرهم عليها فهي إذن تنشر توجيه نموذجي للتحول من نظام كلاسيكي إلى نظام أكثر ابتكارا و إبداعا .

- **المنهجية الحديثة لـ :** ***Marbech valerie*** **:** لقد اقترح فاري مرباش ***Marbech valerie*** في كتابه ***Evaleure et Remunérer les competences*** منهجية تتضمن خمس نماذج لتأجير الكفاءات و هي :

- ✓ **النموذج 1:** الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار منصب أو وظيفة ما محددة بدقة.

1 Obcit.p127.

- ✓ **النموذج 2:** الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في وظيفة مرنة أو ذات هندسة متغيرة.
- ✓ **النموذج 3:** الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار وضعيات مهنية فردية
- ✓ **النموذج 4:** الأجر على أساس الكفاءات التي استخدمت في إطار مسار الوظيفي و التي يبقى جزء منها مستخدم
- ✓ **النموذج 5:** الأجر على أساس الكفاءات التي ستستخدم في إطار وظيفة متنبأ بها على المدى القصير أو الطويل .

ويمكن عرض النماذج الخمسة السابقة من خلال الشكل الموالي:[1]




**الشكل[10] : نمادج التاجير على أساس الكفاءة**

الذي من خلاله يمكننا أن نخلص إلى أن هذه النظرية منظمة حول بعدين أساسيين حيث يتمثل البعد الأول في العلاقة بين الكفاءات الوظيفية التي برزت أكثر في النموذج الأول أما البعد الثاني فيتعلق باستخدام الكفاءات ( النمـاذج الثلاثـة الأولـى تخـص الكفاءات المستخدمة و النماذج الرابعة و الخامسة تمثل الكفاءات الصالحة للاستخدام).

### ج. تنمية و تطوير الكفاءات

ثمـة علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد و العمل الذي يؤديه ،تحتاج إلى تنشيط و تجديـد متواصل فهـي إذا تركت تدور فـي نفس الدائرة و بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم المعارف ،و مهارات الفرد و عدم صلاحيتها، و ربما تقلصها

1Obcit. p127

و انكماشها و عجزها عن مواجهة الواقع الذي توجد به ،خاصة و أنه يتميـز بـالتغير و التطور المستمر و السريع لهذا كلما ارتفعت كفاءة الفرد كلما نمت و تطورت كفاءة المنظمة ككل .

*** ماهية تطوير الكفاءات:**

مهما كان مستوى و مؤهلات العمال، الموظفين ،الإطارات التقنيين عنـد بدايـة مزاولتهم لمناصبهم الحالية فهم مجبرون اليوم أكثر من أي وقت مضى على تطـوير معارفهم مهاراتهم و تعلم أشياء جديدة لا يعرفونها في الماضي غير البعيد كان يتم ذلك من خلال التدريب و التطوير فبينما تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة لهم في الوظيفة الحالية ،فعملية التطـوير تعنـى بمـنح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمـة التـي تمكـنهم مـن القيـام بـأدوار و مسؤوليات أكبر و ذات متطلبات أكثر [1]

و في الوقت الحالي هناك توجه آخر جاء نتيجة التحولات التي عرفهـا الفكـر الإداري و قيام معظم المؤسسات بتبني منهج الكفاءات ،فأصبح بذلك تطوير الكفـاءات هو الشغل الشاغل للمؤسسات و الأفراد على حد سواء خاصة و أن " كل كفاءة لهـا دورة حياة خاصة بها تبدأ عندما نحصل عليها أثناء ممارسة نشاط ما و تفقد عنـدما لا يتم الاعتناء بها "[2] أي عندما لا يتم تطويرها .

و لما كانت الكفاءة –حسب ما توصلنا إليه سابقا- هي القدرة على تجنيد مجموعة من الموارد ،المعارف المهارات ، السلوكات للمواجهة الفعالة لأوضاع معقدة و مفاجئة و كذلك شديدة التغيير و سريعة التطور فمن الضروري أيضا إذن أن تكـون الكفـاءة كذلك متطورة .

و عملية التطوير لا تتم من خلال زيادة خفق هذه المقادير إنما تطورها يمر عبر الاندماج ، التكامل و وضع هذه الموارد في تناغم مع الأوضاع [3] و كل هذا يمكـن أن يتم تعلمه و اكتسابه من خلال التجربة ،فالتجارب الواقعية أثبتت أن الخبرة المكتسبة

1 كشواي .باري.**إدارة الموارد البشرية** .القاهرة :دار الفاروق للنشر و التوزيع ،2006.ص 118.

2 Calisto, patricia .Ibid.

3 Perrenoud, philippe.formation continue et développement de competences professionnelles .**Revue l'éducateur**. N° 9. paris .1996.pp28-33.

في أرض الواقع لها باع طويل في بناء الكفاءات غير أنها ليست صفات فطرية تقـوم الخبرة بتقويتها و تنميتها .

و لهذا يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات هي جميع الجهود المبذولة من طـرف الأفراد و المؤسسات على حد سواء و الرامية إلى زيادة التنسيق و الترابط بين مختلف الموارد التي تتشكل منها الكفاءة و التي تحتاج هي الأخرى إلى تطوير و تنمية خاصة المتعلقة منها بالأفراد (المعارف ،المهارات ،السلوكات ) مما يساهم في بناء كفـاءات تتلاءم مع الظروف و الأوضاع الوظيفية المعقدة ، المفاجئة وغير متوقعة .

فهي إذن ليست تقنية بداغوجية جديدة و لا نشاط تكويني موضوع تحت سـلطة مسؤول ما ،إنما هي سلوك يتم تبنيه من قبل كل من يرغب في تطوير كفاءاتـه إنـه التصرف الذي يجب تقاسمه و معرفته من طرف مسؤولي المؤسسة ،إنها رغبة ذاتيـة للبحث عن تعيين ، تحديد إمكانيات لتطوير الكفـاءات ، و محـاولات ذاتيـة لإيجـاد الوسائل التي تدعم هذا التطور [1] و هذا لا ينفي أن تتم هذه المجهودات بالاتصال مـع المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

فتطوير الكفاءات يقدم مرحلة جديدة في تاريخ التكوين باعتباره نوع جديد من أنواعه المختلفة فخلال الرحلة الوظيفية يمكن التمييز بين نوعين من أنواع التكوين و هي :

- ✓ **التكوين التأهيلي أو الابتدائي :** الذي يتم قبل الدخول إلى المؤسسة و هو يمثل عنصر أساسي في إدماج الموظفين الجدد من خلال إكسابهم المهارات اللازمة و الاتجاهات المطلوبة ،مع فيض من المعلومات عن المؤسسة و نظام العمل بها طرق الإنتاج ،قواعد الأداء...الخ
- ✓ **التكوين المستمر** :يسعى هذا النوع لسد الفجوة بين القديم و الجديد من خلال توفير المعارف الجديدة و زيادة و ترقية المهارات و هو يستخدم طيلة حياة الموظف أين مفهوم التكوين يتشكل باكتساب الحصول على كفاءات لا تقارن لا بالتكوين الأساسي و لا بالتكوين المعطى من طرف المؤسسة في بداية المسار المهني بعبارة أخرى التكوين لا يسبق العمل إنما يرافقه . [2]

1 Levy-le boyer .Claude .Ibid .p 129.
2 Ibid.p p 129 - 145

أما تطوير الكفاءات فهو توجه جديد كلية حيث أن " تطوير الكفاءات لا يـتم لا قبـل الدخول إلى مجال العمل و لا خلال أو أثناء المسار المهني و لكنها تكون أو تتم خلال العمل نفسه و عن طريقه ".[1]

***طرق تطوير الكفاءات :**

تتم عملية تطوير الكفاءات باعتماد عدة طرق أهمها على الإطلاق التكوين:

- **التكوين:** من المتعارف عليه أن التكوين هو مجموعة الجهود الهادفـة لتزويـد الموظف بالمعلومات المعارف التي تكسبه المهارة في أداء عمله الحالي أو بعـده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[2]

فهو إذن: عملية محورها الفرد حيث تزوده بالخبرة، المهارة الاتجاهات التـي تجعلـه صالحا لمزاولة عمل ما الآن أو الترقية إلى عمل آخر في المستقبل " فالتكوين إذن من شأنه أن يساعد العامل على الحفاظ و تطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي "[3]خاصة وأن أهم أهداف أو غايات للتكوين هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية و تطويرها بما يتلاءم معها، ولهذا يجب أن نؤكد بأن :

- ✓ التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات إنه لا يتعلق إلا بالموارد المرتبطة بالشخص.
- ✓ التكوين لا ينتج الكفاءات لكنه يدعم امتلاك الموارد التي تشكلها.
- ✓ التكوين لا يمكن أن يعطي نتائجه الحقيقية إلاّ إذا تم ربطه مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءة التي يجب تحديدها و استخدامها.
- ✓ يشارك التكوين في سد الفراغ و الفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الحقيقية، فهو يتبنى إذن تحليل لهذا الفارق الذي يجب أن يتم على مستوى الكلي (الوظائف، المهن، الأعمال ...) و على المستوى الجزئي (الأفراد ) إنها مسؤولية رؤساء المصالح و الوحدات .

1 بومعيزة .لقمان .المرجع نفسه .ص 25.

2 Roy-Lemarchand, Ghyslaine.Ibid p 58.

✓ الحاجات في التكوين هي الموارد (المعارف و المهارات )التي يجب أن تحدد و تكون قابلة للاكتساب خلال التكوين[1]

و من خلال ما سبق يمكننا أن نؤكد بأن التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات لأنها تعمل بدرجة أكبر على الموارد الخاصة بالأفراد و بالتحديد على اكتساب المعارف و المهارات ، لهذا كان لابد من الاعتماد على وسائل أخرى لتطوير الكفاءات و التي من بينها :

**- الملاحظة أو تبادل الخبرات:** كل فرد يمتلك كفاءة و يتبادلها مع الآخرين زملائه المؤسسات، الشركات هذه التبادلات يمكن أن تكون تنظيمات عقلانية اجتماعية ،مادية تنجز غالبا على شكل عقود ،كل طرف يقدم للآخر شيء ما بالمقابل ما يريد الحصول عليه و الملاحظة أو تبادل الخبرات يمكن أن تتم من خلال التربصات الواقعية الميدانية الملتقيات الوطنية المشاركة في المؤتمرات الوظيفية...

**- عمليات تحسين النوعية:** تطوير روح انقد و الإبداع إنها تتبع عموما هدف أكثر دقة و تحديد من الملاحظة أو تبادل الخبرات توجد هناك العديد من مراحل إجـراءات تحسين النوعية نشاطات البحث و التطوير ، مجموعات الجودة ،فترات التقييم السنوية و الإجراءات الفردية لتحسين النوعية هي أيضا ضرورية عند استخدام برامج العمل.

**- عمليات نشر المعرفة و المهارة :** رسملة ، توزيع الخبرات ،تحريـر المقـالات إعداد حوامل دعائم التكوين ، مساعدة التكوين و إدماج المتربصين و الأفـراد غيـر المؤهلين في المؤسسة .

**- الإدارة التشاركية :** التي تعتمد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات و هي ممارسة رابحة أو مكسبة لتطوير الكفاءات ،فهي تمنح الفرصة المتكررة إلى جزء كبير من الأفراد لتطوير القدرة على التنسيق الجماعي التي من شأنها أن تساهم في معرفـة التنسيق و الربط الفردي[2]

1 Aymar, Gilles.Nobert, Casas.Ibid. p 10.
2 le portail Micro fiance. Comment développer les compétences ?  [on ligne ].site visite le : 09.10.2007 disponible sur **www.lamicrofinance.org/resource_centers/ressourceshumaines/ressourceshumaines6**.

*** دوافع تطوير الكفاءات:**

عملية اكتساب و تطوير الكفاءات كانت على الدوام في قلب اهتمامات عالم الشغل و قد زادت حدتها في وقتنا الراهن و ذلك راجع إلى عدة عوامل و التي يمكن أن نقسمها إلى عوامل خاصة البيئة ، عوامل خاصة بالمؤسسة و عوامل خاصة بالأجير العامل:

- **عوامل البيئة** وهي عديدة ونذكر منها :

✓ التطورات السريعة للتكنولوجيا رفعت من إيقاع الاحتياجات للمهارة و تنمية و تطوير المعارف إضافة إلى الإيقاع المتزايد للتغيرات في النشاط التي تعكس هي نفسها التغيرات الاجتماعية السياسية ،الاقتصادية التي تحتم تكيف أكثر من جانب العمال ، فحسب راي ستراتا ***Strata Ray*** بأن السرعة التي تتعلم بها المؤسسة تصبح المصدر الوحيد للتنافسية التي يمكن أن تحفظها

✓ التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة و كفاءات في كل المستويات

✓ التغيرات المستقبلية تجبر على التكوين و التطوير لتحسين الأداء و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية [1].

✓ اشتداد التنافس :أصبح السباق نحو حيازة مصادر التميز الشغل الشاغل للمؤسسات ومن أجل ذلك فهي تسعى إلى الإستحواد على الكفاءات التي من شأنها أن تميزها وتحقق لها السبق على منافسيها .

- **العوامل المتعلقة بالمؤسسة:** يعد اكتساب و تطوير كفاءات عمال الموجودين بها رهانها و مطلبها الأساسي و ذلك لعدة أسباب أهمها :

✓ وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية تتغير باستمرار تمتاز بالعولمة و اشتداد المنافسة ،ارتفاع مستوى طلبات الزبائن (جودة الخدمات و المنتجات ).

1 Walker .James w.Developper les compétences [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **http://fr.curricula-vitae.com/competences.html**

- ✓ التغيرات الحاصلة في التنظيمات في محتوى الوظائف كان فيما مضى ثابتة نسبيا أما الآن فهي في تطور مستمر .[1]
- ✓ أوضاع العمل أكثر اتساعا و أكثر تعقيدا "فالتغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة و كفاءات في كل المستويات[2]

- **العوامل المتعلقة بالأجراء :** كل أجير يمتلك رأس مال الكفاءات و هذا منذ دخوله إلى الحياة الوظيفية و هو يعمل على تطوير هذه الكفاءات و ذلك لأن:

- ✓ رأس مال كفاءات الفرد ليس جامد دائما، إنما هو يتطور ويزداد باستمرار و على الدوام مع تطوير الكفاءات الموجودة و اكتساب كفاءات جديدة و مع فقدان بعض الكفاءات غير المستخدمة.
- ✓ التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة و كفاءات في كل المستويات[3].
- ✓ تغير طبيعة الكفاءات التي تشكل هذا الرأسمال فالكفاءات نادرة و الضرورية في فترة أخرى لذلك يجب استبدالها أو تطويرها .[4]

***مراحل عملية تطوير الكفاءات :**

ليس هناك تطوير حقيقي لثروة كفاءات المؤسسة بدون مشروع ، فالمؤسسة تبنى مشاريع تطوير الكفاءات و كذلك الأجراء و لهذا يجب على المؤسسات أن تكون علـى دراية بمشاريع تطوير الكفاءات الخاصة بالأفراد و أن تحفزهم إلـى الاسـتثمار فـي إكتساب و تطوير الكفاءات و على الأفراد من جـانبهم دراسـة مـشاريع المؤسـسة و التفكير في طريقة المساهمة فيها و هذه المعرفة لا تنفي إمكانيـة وجـود اخـتلاف أو تضارب في الأهداف و لكنها تسمح بتأسيس حوار بناء للخروج بمشروع مـشترك تجمع فيه الأهداف الفردية بتلك المتعلقة بالمؤسسة.

1 Batal,christian.Masingue,Bernard.[et autre]. Acquérir et développer ses compétences professionnelles **journeés internationale de la formation : objectif compétence** . Deauville: CNPF.1998
2 Walker ,james .w.Ibid.
3 Ibid
4 Batal,christian.Masingue ,Bernerd.[et autre]. ibid.

- **متطلبات مشروع تطويرالكفاءات :** كما سبق و توصلنا إليـه مـشروع تطـوير الكفاءات هو مسؤولية مشتركة تضع المؤسسة و الأجراء كعوامل التطوير و لذلك فأهم شرط لنجاح مشروع التطوير هو الاتفاق بين المؤسسة و الأجراء على مشروع مشترك و الذي يتطلب بدوره :

- ✓ التنبؤ بالتطور الفردي .
- ✓ تحديد مسؤوليات المؤسسة ،المدير ، العامل في عملية التطوير .
- ✓ توفير الأجواء المناسبة للتطوير :الوسائل المادية ، المعلومات ، الأنظمة الضرورية للتعلم ، و فرص التطوير [1] إلى جانب تقديم المحفزات الملائمة من طرف الإدارة لدفع العمال إلى الاستثمار في اكتساب و تطوير الكفاءات و المشاركة في مشروع المؤسسة للتطوير .
- ✓ تحديد الكفاءات المعينة بالتطوير:إذا كان تطوير الكفاءات هو ضرورية حياتية للمؤسسة فليست كل الكفاءات بالضرورة مهمة.
- ✓ تحديد أهداف عملية التطوير :لا توجد هناك مؤسسة تعمل بطريقة صحيحة بدون اعتماد رؤية أكثر وضوحا لأولوياتها و أهدافها : ولهذا فعلى المؤسسة و الأفراد قبل البدء في مشروع تطوير الكفاءات تحديد أهداف التطوير و من تم النتائج المتوقعة

- **مراحل مشروع تطوير الكفاءات :** لقد تحدثنا سابقا على أن أهـم طريقـة هـي التكوين و لهذا سنحاول فيما يأتي عرض أهم مراحل مشروع تطوير الكفـاءات مـن خلال عملية التكوين و هي:

➢ **المرحلة الأولى: التمهيدية** و يتم فيها :

❖ **تحديد أهداف المشروع** حيث تقوم كل من المؤسسة و العمال بتحديـد ماهيـة احتياجاتهم فيما يتعلق بالتكوين و التطوير مثلا:

- ✓ تحسين الأداء في المهام الحالية .
- ✓ الاستعداد للتحولات المستقبلية .

1Walker ,james .w.Ibid

✓ إعداد مخطط المسار الوظيفي على المدى الطويل[1]

✓ التفاوض بين الأجراء و الوصاية أو المسؤولين على هذه الرغبات من أجل الاتفاق على أهداف مشتركة .

❖ **تحديد الكفاءات التي لها أولوية التطوير :** و هـذا لـضمان تطـوير الكفـاءات الضرورية بمعنى تلك التي سـيكون تـأثير تطورهـا بـارز علـى أدائنـا و انجازاتنا لذلك يجب تقييم الكفاءات لتحديد تلك الملائمة والتي تحتـاج إلـى تطوير [2] و على العموم تبرز الكفاءات التي تحتاج إلى تقييم خـلال عمليـات التقييم السنوية و خلالها يتم تحديد الكفاءات التي يجب أن يتم تطويرها .

✓ تحديد و توزيع الأدوار و المسؤوليات .

✓ تحديد الفترة الزمنية لعملية التكوين .

✓ تحديد وسائل و الأدوات المستخدمة في التطوير .

✓ تحديد ميزانية التطوير أو التكوين.

➢ **المرحلة الثانية :مرحلة التنفيذ** لـم تعـد عمليـة التكويـن تقتصـر علـى المـوارد المـرتبطة بالأفـراد (المهارات ،المعارف ) بل أنها تجاوزت ذلك لتهتم اليوم و تماشيا مع العصر بعمليـة التنسيـق و الربط بين هذه الموارد و لذلك تتضمن عملية تطوير الكفاءات من خلال التكوين ما يلي:[3]

✓ إكتسـاب المـوارد ( المعارف ، المهارات ، التصرفات )المسـاعـدة على التصـرف الملائـم ، فللقيـام بتنسيق و ربط المـوارد الفرديـة يجب أولا امتلاكها و حيازتها .

✓ التدريب على تنسيق و ربط هذه الموارد لبناء و تجهيز الإجابات الملائمة للمتطلبات الوظيفية (إعداد نشاط، حل مشكل، مواجهة حدث ما، ...إلخ) و ذلك باستخدام بعض مناهج التكوين مثل " بيداغوجية المحاكاة ،التكوين المتناوب دراسة حالة ،لعب الأدوار " [4]

---

1.Ibid.

2 Rochefort, Eric de.Comment Favoriser le développement des compétences individuelles. **www.humanside.info/lecture_article.htm?id=6**

3 Le botref.Guy .**construire les compétences individuelle et collective** .Ibid .p131-132.

4 Aymar,Gilles .casas,Norbert .Ibid.p 9.

- ✓ اقتراح أهداف حقيقية لتعلم الكفاءة و هذا من خلال تحديد ضبط أهداف التعلم على أساس ما يستطيع المتعلم فعله بمساعدة الآخرين و ما يجب أن يكون قادرا على تعلم فعله لوحده.
- ✓ تطوير القدرة على التفكير و التحويل: فالكفاءة لا تعني فقط القدرة على التصرف أو الرغبة في التصرف إنما هي معرفة وصف كيف و لما تم التصرف بهذه الطريقة.
- ✓ تطوير القدرات على التعلم للتعليم : الحرفية هي وضعية التعلم المستمر فالتكوين يمكن أن يساهم في تطوير القدرة على تعلم التعلم بمساعدة المتعلمين على اكتشاف طرقهم الخاصة في التعلم.
- ✓ إعطاء المكانة المناسبة للتعلم الذاتي : و ذلك من خلال تشجيع الأفراد على التعلم الذاتي بعيدا عن برامج التكوين الرسمية حيث أصبح من الممكن التعلم الفردي من خلال استخدام أجهزة السمعي البصري و التعليم عن بعد...الخ [1]

- ➢ **مرحلة الأخيرة: تقييم نتائج التكوين** بعد نهاية عملية التكوين يتم تقييم هذه العملية و هناك ثلاث مستويات تقييم نتائج عملية التكوين و هي:
  - ✓ تقييم مكتسبات (المعارف، القدرات ) في نهاية التكوين.
  - ✓ تقييم الكفاءات المنشاة و التي تم استخدامها في وضعيات العمل و على شكل نشاطات .
  - ✓ تقييم آثارها الحاسمة على أداء وحدة [2]

و تتم مقارنة هذه النتائج مع الأهداف المسطرة لتحديد النقائص أو نقاط الـضعف في المشروع ككل و التي تجنبها في المشاريع القادمة.

**- أهمية تطوير الكفاءات :** لم يعد إمتلاك الكفاءات هو الرهان أساسي في بيئة تزداد فيها التنافسية ذلك لأن الكفاءة تتجـه لتصبح أكثر تعقيدا ، أكثر اختلاف و تعدد ، ثـم لأن دورة حياتها (تطور ،استخدام ،اضمحلال ) تتجه تحت تأثير تسارع التغيرات نحو

1 Le botref.Guy .**construire les compétences individuelle et collective** .Ibid .pp 134-138.
2 Le botref, Gry .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid.p 498.

القصر لهذا فعلى المؤسسة و الأجير على حد سواء أن يعملوا على تطـوير الكفـاءة التي تمكن :

- **بالنسبة للمؤسسة:** تطوير الكفاءات يمكن المؤسسات من
  - ✓ تطوير القدرات على التكيف مع مختلف المخاطر التي تتسبب فيها التغيرات الحاصلة في شتى المجالات
  - ✓ مسايرة التطورات و تحقيق الميزة التنافسية بفضل امتلاكها الدائم لأفضل و أحدث الكفاءات .
- **بالنسبة للأجراء :** تنبع أهمية تطوير الكفاءات بالنسبة للأجراء من خلال ما تحققه من نتائج و التي تتمثل في :
  - ✓ التطوير الوظيفي أو التقدم المهني (تغير المناصب، الترقية...الخ )
  - ✓ تحسين مؤهلاتهم (الخبرة ....الخ )
  - ✓ زيادة قدراتهم على تحمل المسؤوليات و الاستقلالية و في هذا الإطار يؤكد علم اجتماع المنظمات على أن الكفاءة عندما تسمح بالسيطرة على مناطق اللاتأكد في المؤسسة تصبح مصدر السلطة بالنسبة للفرد [1].
  - ✓ إنها وسيلة تقلل من خطر فقدان الوظيفة التي يمارسونها ، فإمتلاك العامل لمحفظة كفاءة غنية بالكفاءات الحديثة سيمكنه من التكيف مع تطورات العمل و احتياجات المؤسسات ،ويصبح مطمع للشركات المنافسة مما يتسبب في تحول تلك المخاوف إلى المؤسسة التي تخشى أن تفقد مصدر تميزها وتوقها لو فقدة هذه الكفاءات البشرية .

### 3.3.3.3. المرحلة الثالثة : إدماج عمليـات تسيـر الكفـاءات

بعد أن تم تحضير الأرضية الملائمة و تهيئة المؤسسة و الأفراد التغيرات التي ستحدث بفعل تطبيق منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية و بعد أن تم إعداد مختلف عمليات تسيير الكفاءات ، يتم إدراج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة المـوارد البشرية حيث يتم ربط عمليات الموجود من قبل في المؤسسة عند التوظيف

1 Gilles , Aymer .Mobert , Casas.ibid.p7.

التقييم،التأجير ، الحركة ...إلخ و التنسيق فيما بينها .

فتسيير الكفاءات أسلوب تسيير يعتمد على المبـادئ و القواعـد الأساسـية لإدارة الموارد البشرية و يضيف عليها بعض التحسينات التعديلات و الإضافات و هـذا مـا يجعل هذه العملية تبدو مختلفة عن التطبيقات و مناهج إدارة الموارد البشرية السابقة و الجدول الموالي يمكن أن يوضح الفرق بين المؤسسة التـي تعتمـد علـى منطـق المنصب [1]

| التسيير من خلال المنصب | التسيير من خلال منطق الكفاءة |
|---|---|
| -المؤسسات التي تطبق هذا النوع من التسيير تحيط (تأطر ) بقوة عمالها . هذه المؤسـسات يمكن أن تتميز :<br>- بضعف ، صعوبات التوظيف ،قلة نفقـات التكوين .<br>وجود عمل محدد بمهـام دقيقـة للتنفيـذ ، و رجوع دائما إلى المسؤولين غيـاب تعدديـة الوظائف للعمال ، رقابة مستمرة على العمل | -المؤسسات للتي تطبق هذا النوع الجديد مـن التطبيقات الإدارية تبدي تأطير أكثـر مرونـة بالعمل يمتاز :<br>- بتعددية الوظائف ، تحفيز للأجراء التنـسيق بين العمال .<br>تخصص جزء كبير من مجموع عمالها للتكوين بتشجيع العمال على أن يكونوا مستقلين ،تحمـل المسؤولية و لا تجري إلاّ رقابة عرضية للعمل |

**الجدول [7]:يمثل خصائص نموذجي التسيير**

فالتغيرات التي تحدث إذن تحدث بسبب اعتماد منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية تكون أثناء القيام بعمليات:

- ✓ التوظيف يتم توظيف أصحاب الكفاءات لا المؤهلات أو الشهادات
- ✓ الترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية
- ✓ التقييم والتأجير يتم على أساس معيار الكفاءة .
- ✓ التكوين :تغير مناهج التكوين و نفقاته حتى يتلاءم مع التطورات .

1 Ouerghi ,Malika . la gestion par la compétence une pratique managérial :en voie d'émergence au sein de l'entreprise française :du discours aux pratiqu. **XVIéme conférence internationale du Management .stratégique .**Montréal : AIMS. 6-9 J UIN 2007.

### 4.3.3. أدوات تسيير الكفاءات:

تكمن القـوة العمليـة لمفهـوم منهج الكفـاءة فـي العـرض المفـصل لنظـام المؤسسة – التنظيم ، و التغيرات المنتظرة – و في آليات التسيير بمعنـى مجمـوع الأدوات التي تساعد في توجيه و قيادة التغيير ، و هذه الأدوات هـي التـي تـسمح بتشخيص إمكانات المؤسسة فيما يتعلق بعملية اعتماد منهج الكفاءات كأسلوب للتـسيير و الإدارة وتساعدها في تنفيذه وتقييمه. و يمكننا أن نميز بين نـوعين مـن الأدوات لتسيير الموارد البشرية و المرتبطة بشكل خاص بتسيير الكفاءات و هي :

#### 1.4.3.3 أدوات العرض :

التي تقدم أو تعرض رؤية إجمالية حول المؤسسة مهامهـا وظائفهـا و تخلـق الترابط و التنظيم ،إنها تستخدم دعامة للتسيير [1]، و أهم هذه الأدوات و أكثرها استعمالا في تسيير الكفاءات هي:

**أ. مرجع الكفاءات :**

اعتماد المؤسسات على منطق المنصب جعلها تستخدم ما يعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد (العامل ) عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلها (مهام ، نشاطات ، أعمال ) ، أما ظهور أو بروز منهج الكفاءة فقد حتم عليها أن تعتمد على أداة أخرى تفصل ما يجب أن يمتلكه ، يتحكم فيه و يسيطر عليه الفرد /العامل من معارف ، مهارات، مواصفات ،السلوكيات الملائمة و موارد المحيط...الخ للحصول على منصب أو وظيفة محددة [2]. فهما إذن ليسا بنقيضين إنما هما أداتان مترابطتان إحداهما تكمل الأخرى و يعرف مرجع الكفاءات على أنه " قائمة بالكفاءات الملائمة و المناسبة لوظيفة ما ، فهو الجزء الثاني من بطاقة استخدام الكفاءات فعلى أساسه يتم تقدير التباعد بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الممتلكة من طرف العمال و بفضله تتخذ قرارات الإتقان" [3]

---

1 Dejoux, Cecile.Dietrich, Anne.Ibid .p 120.
2 Gilles , Aymer .Mobert , Casas.Ibid. p 6 .
3 Momdjié Mlili , Hassani. la Gestion prévisionnel des emplois et des compétences en entreprise. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. disponible sur
***www*.memoireonline.com/03/08/983/m_gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise0.html**-

و يطلق عليه أيضا قاموس الكفاءات ، وهو يعتبر أيضا بمثابة " الوثيقة التي تحدد الكفاءات الضرورية لممارسة مهنة ما، إنها تساعد كل عامل من تحديد موقعه بالمقارنة مع المتطلبات الراهنة و المقتضيات المستقبلية لمهنته في إطار المسار المهني" [1]

و فـي مؤسسة سوناطراك المرجع المعتمد إلى غاية اليوم هو الذي أعده ماك بار ***Mac ber*** و الذي يضم ***21*** معيار للكفاءات تستخدم سوناطراك منها ***12*** من خلال نظام تقييم الأداء الذي يستخدم على الخصوص في تسييرالكفاءات عند عملية التقييم السنوية[2]

*** أهداف مراجع الكفاءات :** مرجع الكفاءات يضم و يجمع كل الكفاءات الضرورية لتنفيذ مجموعة من الوظائف النموذجية إنها تسمح بضبط الكفاءات الحقيقة مع متطلبات المؤسسة فيما يتعلق ، بالتكوين ، التوظيف ، التحفيز[3] . وإلى جانب دوره كأداة لتسيير الموارد البشرية على الخصوص في حالات التطور التقني أو أيضا لمواجهة إشـكالية إعادة تأهيل الأفراد فهو يستخدم أيضا في تحديد و تعيـين الفـارق بـين الكفـاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد و الكفاءات التي يحتاجها لتحقيق أهدافها بمعنى أنـه أداة " تساعد على موضوعية التقييم القائم على حرفية كل شخص و هي ترتبط بنظـام تصنيف إنه الأداة التي بفضلها يتم تأجير الكفاءات على أساس الكفاءات التي يتحكمون فيها و يمارسونها [4]

*** مجالات إستخدام مراجع الكفاءات** : يعتبر مرجع الكفاءاة أداة في خدمة القيـادة ومن خلاله يتم توجيه الكفاءات في المؤسسة و هو واقعيا يقوم بعدة وظائف: [5]

**- إنه أداة توظيف:** مرجع الكفاءات يسمح بتحديـد عوامـل انتقـاء المرشـحين و المقارنـة بينهـم ثم اختيار المرشـح الذي من الناحية الشكلية يبدوا الأكثر قربـا من الوظيفة المبحوث عنها

**- إنه أداة تقييم الأفراد** : تحليـل أداة العمال ينجز انطلاقا من النتائج المنتظرة في الوظيفـة ، وإلقـاء الضوء على التباعد بين الكفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد و الكفاءات التي يحتاجها لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة .

1 Masson, Antoine.Parlier‹Michel. Ibid .p 141.
2 Tami,A.Ibid.p 13-14
3 Calistro, patricia.Ibid.
4 Masson, Antoine.Parlier‹Michel.Ibid .p 141
5 Roy-Lemarchand, Ghyslaine. Ibid .p 34.

**- إنه أداة تكوين :** من خلال معرفة الكفاءات المملوكة و الكفاءات المطلوبة لممارسة وظيفة ما فهو يعد دعامة لإعداد برامج التكوين المختلفة

**-إنه أداة الحركة :** يهدف مرجع الكفاءات إلى تحديد العلاقات المتعلقـة بحركـة الأفراد داخل المصلحة ، الوحدة ،أو مؤسسة ما لأنها تتضمن مجموع المبادئ المتعلقـة بمتطلبات المؤسسة و العمال حيث أن كل الوظائف يجب أن توصـف و المـسارات المهنية يجب أن كل الوظائف يجب أن تحدد و متطلباتها محددة بدقة إنها تشدد أيـضا على الاتصال حول المسارات المهنية [1]

**-إنه أداة اتصال:** إنجاز مرجع الكفاءات هو ثمرة التحليل و التبادل للآراء والأفكار بين مختلف عناصرالمؤسسة (إدارة الموارد البشرية ،شاغلوا الوظائف المسيرين.. الخ) فتحدث علاقات اتصال بين مجموعات العمل المختلفة.

**-إنه أداة لـلإدارة:** مرجع الكفاءات هو مرجع يسمح لـلإدارة بـضبط الأهـداف المرتبطة مع الوظيفة من خلال تحليل نظامي للعمل المنجز و تشجيع العمـال علـى المداومة و باعتباره أداة للتسيير الموارد البشرية فالجدول التالي يبين أهـم أدوارهـا و استخداماتها في هذا المجال .

| الوظيفة | غايات و أهداف مرجع الكفاءات |
|---|---|
| **التوظيف** | -تحديد الشكل المطلوب الواجب توفره في المرشحين للتوظيف. |
| **المسار المهني** | -تحديد لمجموعة أو لفرد ما الكفاءات المتبقية للحصول عليها<br>-تحديد أوضاع العمل التي تسمح و الحصول على الخبرات الوظيفية<br>-تنظيم و استخدام جهاز فردي أو جماعي وظيفي لتنمية و تطوير الكفاءات. |
| **التقييم** | -تقييم آلية التوظيف<br>-تقييم الكفاءات الجماعية الممتلكة من طرف الفريق<br>-تقييم الكفاءات المملوكة من طرف الفرد |
| **التكوين** | معرفة الكفاءات المطلوبة للتنمية |

**الجدول [8]:أهم مجالات استخدام مرجع الكفاءة**

1 Dejoux, cecile.Dietrich, Anne. Ibid .p 124.

***إنشاء مرجع الكفاءات** : باعتباره الوظيفـة التـي تعـرف و تحـدد الكفـاءات الضرورية لممارسة مهنة ما فهي تساعد كل عامل على تحديد موقعه بالمقارنـة مـع المتطلبات الحالية و المقتضيات المستقبلية لمهنته في إطار المسار الوظيفي [1] و لهذا تعد عملية إنشاء مرجع الكفاءات عملية بسيطة و سهلة و تنجز من طـرف كـل عناصـر المؤسسة و لكنها تتطلب إتباع طريقة نظامية تحترم من خلالها مراحل إنجـازه التـي تقدر بسبعة مراحل و هي : [2]

- ✓ إحصاء الأعمال و الوثائق الموجودة
- ✓ تشكيل مجموعات العمل
- ✓ إعداد قوائم للنشاطات
- ✓ تحويل النشاطات إلى كفاءات
- ✓ تقييم و تصنيف الكفاءات
- ✓ اقتراح تمثيل أو طريقة عرض لمرجع الكفاءات
- ✓ تحسين مرجع الكفاءات

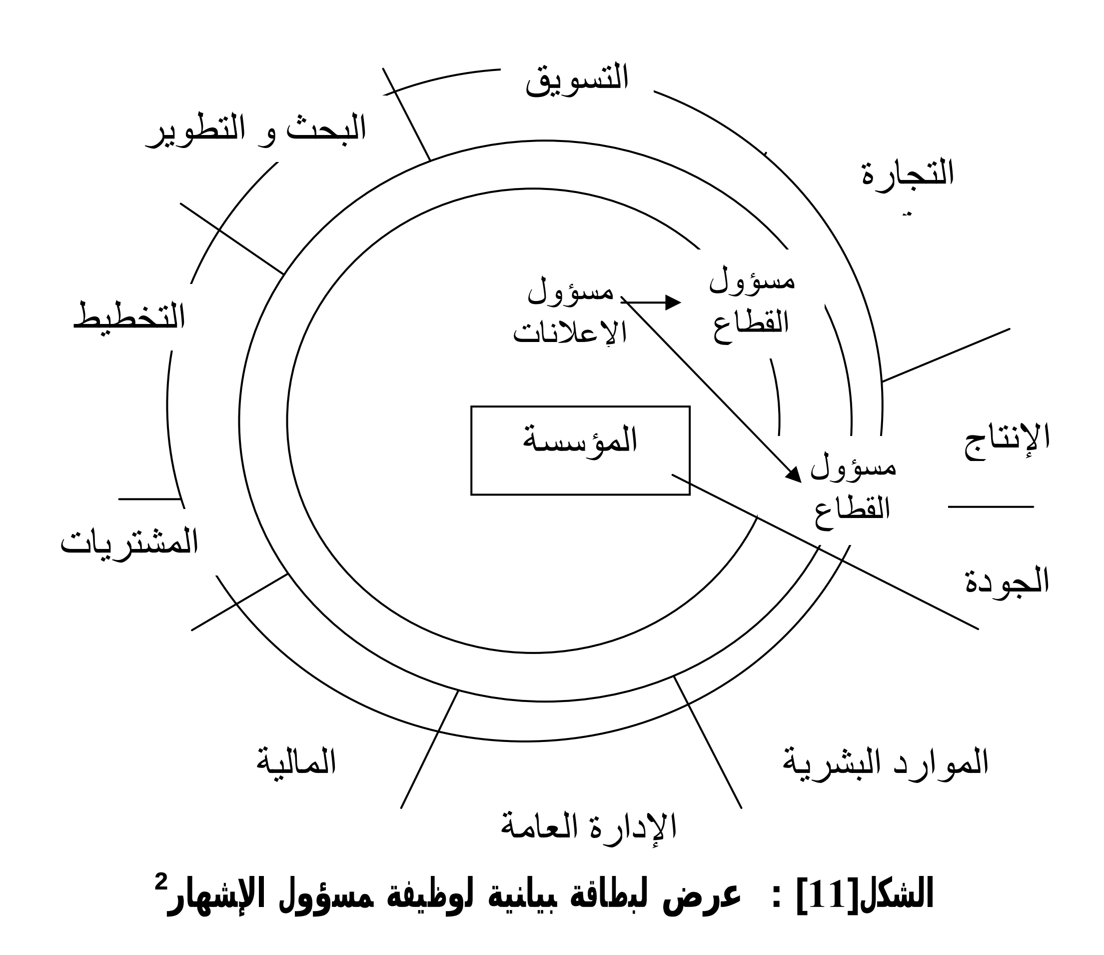
**ب. خريطة ( البطاقة) البيانية للمهن / الوظائف:**

و بعدما يتم إعداد مرجع الكفاءات لابد من إعداد بطاقة بيانيـة لوظيفـة تـسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة إنها تساعد علـى إدارة المسار الوظيفي و على توضيح مخططات الوظائف الممكنة و أكثر من كل هذا هـو القيام بالإعلان على مستوى المؤسسة بأن شخص ما له الكفاءة و الإمكانيات المبحوث عنها و هذا يكلف أقل من التوظيف الخارجي [3]

إنها عبارة إذن عن "عرض تخطيطي تركبي لمجموعة من المهن أو الوظائف هذه الأخيرة توضح على عجلة و تنظيم من خلال تقسيم العجلة إلى شرائح مشتركة

1Moindjié Mlimi, Hassani.Ibid
2 Roy –Emarchant, Ghyslaine.Ibid.p 36.
3 Calistro, Patricia.Ibid

المركز، البطاقة تمنح رؤية إجمالية لوظائف المؤسسة في بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات و حركات التطور الممكنة.[1] وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:




**الشكل[11] : عرض لبطاقة بيانية لوظيفة مسؤول الإشهار[2]**

### ج.حصيلة الكفاءات *Bilan des compétence*:

هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضع الفرد بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي [3] ، و حسب المادة رقم ***900-02*** من قانون العمل الفرنسي حصيلة الكفاءات تساعد الأجراء على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية و الشخصية إلى جانب سلوكاتهم محفزاتهم بهدف تحديد المسار الوظيفي وعند الاقتضاء مشروع التكوين [4].

1 Dejoux, Cécile .Dietrich .Anne.Ibid p122.
2 AFNOR .**Guide du Management des compétence** .paris : AFNOR, 2004.p 5 du I-30-40.
3 Batal, Christian.Masingue, Bernard.[et autre]. Ibid.
4 Les dossiers de la newsletter .Tout savoir sur le bilan de compétences. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **www.dfc.ccip.fr/template.asp?dossier=6&page=dossier2**

***أهداف حصيلة الكفاءات :** من خلال حصيلة الكفاءات يمكن للعامـل الأجيـر أن يحلل مساره الوظيفي و يحدد مجموع كفاءاته و إمكانيات التطوير المهني و لذا يمكننا أن نقسم أهدافها إلى :

**-هدف رئيسي:** يتمثل هدفها الأساسي في الرد أو الإجابة على رغبة فردية في معرفة الذات الحصول على معلومات حول الذات، فهي تجيب على سؤال من أكون؟ أو أين أنا وظيفيا ؟ماهوالمستقبل المنتظر ؟ هذه الرغبات غالبا ما يكون الحافز من وراءها هو رغبة العامل في معرفة موضعه المهني و تسير المسار المهني الخاص به.

**-أهداف ثانوية** وباعتبارها إحدى أدوات التسيير الفردي للكفاءات تهدف حصيلة الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف الثانوية :

- **أهداف خاصة بالمؤسسة** : حصيلة الكفاءات أداة لتسيير الموارد البشرية تساعد على إعداد التحويلات التسيير الجيد للمراحل الانتقالية الضرورية و التسيير الجيد للمسار المهني ،تحسين الحركة ،التنبؤ بالتطورات[1]
- **أهداف خاصة بالعمال** تمكن حصيلة الكفاءات من :

- ✓ اكتشاف مزدوج فمن جهة الكفاءات التي تمتلكها و تحوز عليها و من جهة أخرى تلك التي نبحث عنها لوظيفة ما أو في سوق اعمل
- ✓ إنها المرحلة الأولى في عملية اكتساب و تطوير الكفاءات [2].
- ✓ تحديد معارفه العامة و الوظيفية، المهارات و جوانب التطوير.
- ✓ تحديد عناصر خبرته المتغيرة تبعا لأوضاع مهنية جديدة
- ✓ فصل موارده عن إمكانياته
- ✓ تحديد التقدم المهني و تحسين الحركة، التنقل
- ✓ التحضير لتغيرات و التسيير الجيد للوظيفة و لمساره المهني .
- ✓ تطوير قدراته الوظيفية [3]

1Obcit
2 Batal, Christian.Masingue, Bernard.[et autre]. Ibid.
3 Bilan Compétence. Ibid.

* **إنشاء حصيلة الكفاءات :** تنجز حصيلة الكفاءات بطلب من المؤسسة أو من الأجير في إطار إجراء نظامي خاضع لنصوص قانونية و تمر عملية إنشاءها بثلاث مراحل هي :[1]

-**المرحلة التحضيرية**: تحليل الطلب و تحديد خطة العمل.

-**مرحلة البحث و الاستقصاء**: تحديد طبيعة و نوعية الحصيلة هل هي شخصية وظيفية ،أو من أجل المسار المهني .

- **المرحلة الختامية**:وضع وثيقة عرض خاصة بالحصيلة

***شروط نجاح عملية حصيلة الكفاءات :** على الرغم من أنها عملية فردية إلا أنها تشاركيه تتطلب إلزاميا قبول أو رضى الفرد أو الأجير تعاون من طرف المؤسسة والقائمين بإعداد الحصيلة و التي يعتمد نجاحها على توفر شرطين أساسيين هما:[2]

- ✓ التسيير المناسب لما قبل و بعد عملية حصيلة الكفاءات من طرف الإدارة و مسؤولي الموارد البشرية .
- ✓ توفر عقود واضحة بين العناصر الثلاثة: الأفراد ، المؤسسة، التنظيم الذي يشرف على إنجازها.

**د.محفظة الكفاءات :**

إنها ملف المكتسبات و الكفاءات التي يحوزها و/أوإكتسبها إثر التكوين الفرد الذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل و استخلاص الخبرات الوظيفية،الاجتماعية و الشخصية و هي تساعد الفرد على تحديد و إعادة تحديد ما يكون قادرا على فعله[3]. فتحليل الخبرة الذي يتم إعداده يمكن أن يصبح رأسمال حقيقي يساعد الأفراد على إبراز قدراتهم إمكانياتهم و طاقاتهم ويعتمد عليها في عمليات التوظيف ، الترقية وبشكل خاص في تحديد ميادين ومجالات التكوين.

1 Roy –le Marchand, Ghuy slaine .Ibid.
2 Batal,Christian.Masingue,Bernard.[et autre]. Ibid.
3 Ibid

*** إنشاء محفظة الكفـاءات:** تعد محفظة الكفاءات مـن طـرف الـشخص نفـسه "صاحبها" ، فهـو وحده القادر على التعبير و التصريح بخبراته و وصفها ، و من أجل الموضوعية و الدقة يستحسن أن يرافقه مسؤول عنه أو مسير /مسؤول الموارد البشرية أو زميـل له متمكـن فـي هذا المجـال و هذا من أجل مساعدته في تحديد و وصف و تنظيم هذه الممتلكات و تتضمن محفظة الكفاءات ثلاث أجزاء:

**-جزء خاص بالماضي**:الذي يصف المكتسبات خلال تكوين المكتسبات الوظيفية و الشخصية للأفراد.

**-جزء متطلع للمستقبل** :يصف التحركات ، الحوافز ،الاهتمامات الوظيفية للأفراد.

**- و الجزء الأخير يخصص لوثائق الإثبات** : دبلوم ، شهادات ، تربصات وثائـق متعددة.

و تتميز محفظة الكفاءات بأنها مفتوحة و تتطور باستمرار و على طول المـسار المهني ، و لهذا فهي أداة ضرورية بالنسبة للمؤسسة و كذلك للأجراء من أجل التسيير الأفضل لرأسمالها من الكفاءات[1]

### 2.4.3.3.أدوات التقييم :

يعتمد تقييم الكفاءات على جملة من الأدوات و التي معظمها كانت مستخدمة فـي المؤسسات التي تعتمد على منطق المنصب في تسيرها و لذلك سنأتي على ذكر البعض منها باختصار:

#### أ.المقابلات السنوية:

تعد المقابلات السنوية من الطقوس المؤسساتية التي تمارس في جل المؤسـسات وعلى الرغم من إنها تعرف بعدة تسميات و هذا تبعا لأهدافها و الثقافة الـسائدة فـي المؤسسة إلا أنها تشد و أكثر على أبعاد التقييم فـي المقابلـة ، و لهـذا تعتبـر الأداة الأساسية لممارسة التقييم .

1 Roy –le Marchand ,Ghuy slaine .Ibid

*** أنواع المقابلات** :

توجد هناك العديد من أنواع المقابلات التي يتم تجنيدها تبعا لأهدافها و للمجتمـع المعنى بهـا على الخصوص الإطـارات وفـي هـذه الحالة يجب أن تكون موضوع تخطيط دقيق منظم خلال السنة ولهذا قد تكون المقابلات خاصة ب :

- ✓ مقابلات متابعة الأهداف
- ✓ مقابلات تنظم حول الحصيلة و النتائج
- ✓ مقابلات حول الكفاءات[1]

*** أهداف المقابلات** :

تختلف أهداف التقييم باختلاف مصادره فهو :

**- بالنسبة للمؤسسة:**

- ✓ مركز قوة من أجل التمكين من الأهداف الإستراتيجية
- ✓ قياس إسهامات الأفراد في نتائج والنشاطات المحققة .
- ✓ تقييم الكفاءات و المتابعة الفردية للنشاطات[2]
- ✓ تحفيز و تنشيط العمال من خلال تشجيع الاستماع و تبادل وجهات النظر و إنشاء عرض موحد حول الأجير و نتائجه و إمكانيات تطويره .
- ✓ تطوير الكفاءات من خلال تحديد الاحتياجات و الفجوات أو بالتعرف على قدرات العمال[3]

**- بالنسبة للعامل :**

- ✓ إنها فرصة للحصول على عائد عن فعالية و جودة عمله .
- ✓ الإفصاح عن طموحاتهم المهنية و عمليات التكوين المرغوب فيها [4] .

و على كل فإن المقابلات السنوية للتقييم كانت إلى غاية اليوم على الخصوص حول النشاطات، الأداء و التحكم في مناصب العمل غير أن التوجه أكثر نحو تقييم الكفاءات ، حتم على المؤسسات والقائمين على عملية التقييم إعادة النظر في تطبيقات

---

1Dejoux, Cécil Dietrich,Anne.Ibid.p 125.
2 Roy.le Marchand, Ghuyslaine.Ibid.p 54.
3 Obcit..p 126.
4 Roy.le Marchand, Ghuyslaine.Ibid .p 54.

المقابلات و الجدول التالي يبين التغيرات الأساسية بالمقارنة مع التقييم التقليدي القائم على الأداء. [1]

| المرحلة | النقاط الأساسية |
|---|---|
| قبل المقابلة | -الإعلان بأن المقابلات تتم كلية أو جزئيا على تشكيل الكفاءات<br>-تحديد بان بناء إنشاء الكفاءات ترجع في الوقت نفسه للشخص و المؤسسة.<br>-تحضير المقيمين لاكتساب لغة موحدة و مفاهيم عملية حول إنشاء الكفاءات .<br>-القيام بوضع أجهزة تقييم الكفاءات في وضعيات العمل . |
| أثناء المقابلة و مع دليل التقييم | -تميز أو فصل النتائج أو الأداء المنتظر من النشاطات المنجزة بكفاءة و الموارد المعتمد عليها في بناء وإنشاء الكفاءات.<br>-الأخذ بعين الاعتبار الموارد بنوعيها :<br>الموارد المرتبطة بالشخص (المعارف، المهارات ، التصرفات )و شبكات الموارد (الشبكة المهنية ،الزملاء ،قواعد المعطيات ......الخ)<br>-القيام بشرح كيف يتصرف الشخص لإنجاز نشاط ما بكفاءة (المخطط العملي للنشاط )<br>-الاستناد إلى وضعيات التي تعتبر إثبات للكفاءة .<br>-إعداد سلم لإحصاء مستوى التحكم في الكفاءات و بعض الموارد .<br>-تحليل عوامل توضيح و تفسير مستوى التحكم في الكفاءات .<br>-تسطير الخطوط العريضة لمشروع تطوير الوظيفي<br>(تشتمل ليس فقط على أوضاع التكوين ولكن أيضا على أوضاع وظروف العمل) مع أهداف الكفاءات و الموارد . |
| بعد المقابلة | -ربط نتائج التقييم مع أجهزة تقييم الكفاءات في وضعيات العمل<br>-متابعة مشروع الاحتراف و جمع شروط نجاحه .<br>-إيداع نتائج التقييم في حقيبة الكفاءات للأفراد. |

**الجدول [9]:مراحل المقابلات السنوية لتقييم الكفاءة**

1 Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid p 459.

## ب. مراكز التقييم :

كما يدل عليه اسمه مراكز التقييم هي موجهة لتقييم الإمكانيات النوعية ،ملاحظة قدرات التطور الفردي من اجل اتخاذ قرارات التوظيف الداخلي و الخارجي أو أيضا تسيير المسار الوظيفي.[1] و تعتمد مراكز التقييم على العديد من أساليب التقييم و الأكثرها ملائمة بالنسبة لتقييم الكفاءات هو أسلوب المحاكاة أو ما يعرف بتقييم الوضعيات أو اختيار الوضعيات. فمن أجل تقييم إنشاء كفاءات أكثر واقعية ،و لتقييم الكفاءات الحقيقية التي يمتلكها شخص ما لابد أن يتم إعداد وضعيات مهنية تحاكي الوضعيات الحقيقية الموجودة في أرض الواقع و التي يمكن أن يصادفها العامل أثناء أدائه لعمله.

و لهذا يتم وضع الفرد في وضعية مماثلة للوضعية الحقيقية للعمل ثم يطلب منـه التصرف ،و هذا خلال فترة زمنية محددة ،يمكن أن يكون لوحده أو ضـمن جماعـة و الهدف هو ملاحظة استخدامه لكفاءاته و إمكانياته ،قدراتـه خصائـصه الشخـصية و أيضا تكيفه مع البيئة المستقبلية و ترافق هذه الاختبارات فـي العـادة باختبـارات نفسوتقنية .[2]

*** مميزات مراكز التقييم :**

هذه الطريقة تتطلب التحضير المسبق من طرف القائمين على التقييم.

- ✓ تتغير هذه الاختبارات تبعا لمتغيرات و أهداف التقييم
- ✓ إنها مكلفة جدا لذلك يصعب تطبيقها من طرف المؤسسات و على العموم هذه الطريقة أثبتت فعاليتها خاصة في عمليات التوظيف على أساس الكفاءات الترقية الداخلية أو تطوير كفاءات المؤسسة.

*** أهداف مراكز التقييم :**

يهدف التقييم من خلال المحاكاة إلى: [3]

- ✓ ملاحظة التصرفات الأجراء أو المترشحين للتمكن من إصدار الحكم عليهم إذا كانوا ملائمين للمنصب المعني أم لا.

1 Levy- leboyer , Claude.Ibid.p77.
2 Calistro ,Patricia. Ibid.
3 Moindjié Mlimi, Hassani.ibid

- ✓ تقليص الأخطاء التي يمكن أن تقع عند اختيار العمال.
- ✓ التحسين العام لنظام التقييم بالمؤسسة
- ✓ الإجابة على المتطلبات الجديدة للمؤسسة لأن مركز التقييم يتولى الحصول على الكفاءات
- ✓ تأسيس جدول القيادة الذي يهدف إلى تطوير الكفاءات و متابعة الأجراء .
- ✓ تساعد العمال في تحديد و التعرف على إمكانياتهم و نقائصهم.

***إعداد الوضعيات الخاصة بالتقييم :**

يتم إعداد وضعية أو مشكل حقيقي ثم يطلب من المترشح معالجته في وقت محدد و يتم مراقبته من طرف العديد من الملاحظين الذين يمثلون مستشاري التوظيف مديرين عامين من داخل المؤسسة و يقومون بقياس معدل الثبات و المقاومة تكيف المرشح ، و حتى تكون أداة فعالة يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- ✓ تحديد ما سيتم تقييمه: هل يتم تقييم قدرة الأجير على التكيف مع الأوضاع والمشاكل موضع الإختبارات أم ردود الفعل التي يحدثها العمال عند مواجهتهم لأوضاع غير متوقعة ولكنه تحاكي الواقع العملي
- ✓ أن يحصل الأجير على عرض حال عن نتائج التقييم التي يجب أن تحتوي على ملاحظات خاصة و دقيقة تبين نقاط ضعفه و قوته.[1]

**4.3.التسيير بالكفاءات :**

شاع في السنوات الأخير استعمال مصطلحات الكفاءة ،منهج الكفاءة ، تسيير الكفاءات في خطابات قادة كبرى المؤسسات العالمية حتى باتت الكفاءة موضة هذا العصر حيث أقيمت على شرفها العديد من الملتقيات الندوات المؤتمرات الرامية إلى نشر والتعريف بهذا المنطق الجديد للفكر الإداري ولتحديد أبعاده ، شروط و نتائج اعتماده من قبل المؤسسات كأسلوب للإدارة والتسيير.

ولقد اعتمدت بعض المؤسسات على منهج الكفاءة فعلا خاصة في مجال إدارة وتسيير مواردها البشرية غير أن النتائج التي حققتها لم تكن بالمستوى المطلوب ذلك

1 obcit .

أن التطبيق الفعلي لهذا المنهج ومن ثم مواكبة التطـورات الـسريعة و المتـسارعة ومواجهة بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر و التنافسية المتزايدة التي تشتد يوما بعد يوم لا يتوقف على إستغلال الكفاءات فقط أي من خلال العمل على اسـتقطابها ،توظيفهـا تقييمها ، تطويرها بل من خلال إستثمار قدراتها معارفها و مهاراتها في إدارة و تسيير المؤسسة ككل ، وهذا ما يشار إليه في الأدبيات الحديثة للإدارة والتـسيير بمـصطلح "التسيير بالكفاءات" ،الذي سنحاول فيما يأتي تعريفه ،تحديد أهدافه ،متطلبـات إقامتـه وما يمكن أن يعرقله من مشاكل وصعوبات لنصل في الأخير لنحدد أهم مراحله ولنأكد على الدور البارز الذي يلعبه المسيير في وضع وتنفيذ هذا التوجه الإداري .

### 1.4.3. ماهية التسيير بالكفاءات وأهدافه :

لقد برز في سنوات الثمانينات مفهوم الكفاءة في علوم التسيير و الإدارة الذي شاع إستخدامه سواء في ميدان الموارد البشرية أو في ذلك الخاص بالإدارة الإستراتيجية ففيما كان اهتمام تسيير الموارد البشرية بتسيير الكفاءات الفردية المستوى الجزئي " ***Micro*** "و مستوى "***Meso*** " والذي أطلق عليه تسيير الكفاءات فقد كان اهتمام الإدارة بالتسيير الإستراتيجي للكفاءات التنظيمية "المستوى الكلي "***Macro***" أي التسيير بالكفاءات غير أن الكثير لم يفرقوا بين المصطلحين حيث غالبا ماكان تستخدم عبارة التسيير بالكفاءات للدلالة على إعتماد المؤسسة على الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ويمكننا إزلة هذا الإلتباس من خلال تعريف التسيير بالكفاءات وتحديد أهدفه .

### 1.1.4.3. ماهية التسيير بالكفاءات

عرفت كوهين أنيك ***Annick Cohen*** المسؤولة التربصات بين المؤسسات في تسيير الموارد البشرية ***CEGOS*** ، التسيير بالكفاءات على أنـه " المـستوى الثالـث مـن مستويات منهج الكفاءات و الذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا و التي يلقـى على عاتقها مهمة إعداد سياسات و استراتيجيات المؤسسة و التي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها و هذا ما سيمنح الكفاءة بعدا استراتيجيا " [1]

1 Cohen, Annick .Entrez dans la stratégie du Management par les Compétences. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible **sur www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml**

يشير التسيير بالكفاءات إذن إلى" العملية التي من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يحوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا من طرف المؤسسة ( أو استغلالها ضعيف ) و لكنها يمكن أن تساعد على تطوير نشاط ما أو فتح أسواق جديدة "[1] و من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الكفاءات التي يعني بها هذا النمط التسييري ليست مقتصرة فقط على الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف الحالية فهو يولي أهمية كبيرة بالكفاءات التي يحوزها الأفراد و التي لها قيمة سوقية اقتصادية أي الكفاءة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التميز غير أن المؤسسة لم تستغلّها بقدر ما فيها من قيمة و بهذا فالتسيير بالكفاءات يهدف إلى:

### 2.1.4.3. أهداف التسيير بالكفاءات :

بالنسبة لكل مؤسسة موارد الميزة التنافسية هي داخلية لأنها تعود في القسم الأكبر إلى مخصصات المؤسسة من الموارد و الكفاءات و الخصائص الملازمة لهذه الثروة و طرق ،و أساليب المؤسسة لها فالهدف الأساسي للتسيير بالكفاءات هو ضمان تميز المؤسسة من خلال امتلاكها للكفاءات المتميزة و هي لا تتوقف عند هذا الهدف بل هي تسعى لأكثر من ذلك :

- ✓ قيادة المؤسسة في سنة متغيرة غير ثابتة
- ✓ تطوير البراعة الجماعية للمؤسسة بتحفيز الأجراء على التحرك ،تنشيط تصرفاتهم المهنية لدعم نجاح المؤسسة ككل .
- ✓ زيادة و تثمين الرأسمال البشري و خلق ميزة تنافسية فريدة [2].
- ✓ ففي التسيير بالكفاءات يصبح العمال ليسوا مجرد موارد بل هم موارد تنتج القيم [3]
- ✓ التسيير بالكفاءات يكسب بعده الحقيقي من خلال إعطاء معنى أكثر للمشاركة و تجنيد كل عمال المؤسسة بفضل نظرية الأرباح المشتركة " *Ganant-Ganant* " [4]

---

1 Web.competence.Gestion par les compétences. [on ligne ].page visite le : 09.10.2007. Disponible sur **www.webcompetence.com/rh/gestion-par-les-competences.htm**
2 Cohen Annick .Entrez dans la stratégie du Management par les Compétences.Ibid
3 Le Botref.Guy .**construire les compétences individuelle et collective** .Ibid p 206.
4 Les option de AEGIST gérer les compétence .Gestion par compétence.[on ligne ].page visite le : 09.10.2007. Disponible sur **www.aegist.com/pdf/010-Aegist_lettre_16.pdf**

✓ تشجيع جدارة التوظيف لجميع عمالها بمعنى امتلاكهم القدرة على القيام بمواجهة تطورات الوظائف و توقعات و احتمالات تغير الوظيفة.

و يساهم التسيير بالكفاءات في تطوير الجدارة الوظيفية من خلال الوسائل التالية:

✓ صياغة مراجع الكفاءات كفضاءات مساعدة على بناء الكفاءات ،ضمان وضوح حقول الإمكانيات .

✓ تسهيل استرشاد الموظفين بمراجع الكفاءات .

✓ تنظيم حول هذه المراجع التوقعية أداة تفكير و حوار لتسهيل فهم و إدراك فرضيات تطوير الكفاءات المطلوبة و العوامل التي غرضها التطوير.

✓ تميز مراجع الكفاءات و مراجع التقييم بطريقة تمكن من وصف الكفاءات فيما يخص تناقلها.

✓ ربـط التقييـم و ملائمـة الكفـاءة لنـوع الظرف الذي تستخدم فيه بطريقة تسهل حمله على السوق الداخلي والخارجي ( أن يكون قادراعلى... في هذا النوع من الظروف)

✓ وضع جهاز ليس فقط للتقييم المتواصل لتعليم الكفاءات و لكن بالمقابل ملائمة جماعية من أجل ضمان مرونته.

✓ إعداد تطابق بين الكفاءات المصادق عليها المناسبة في المؤسسة و نظام منح الشهادات.

✓ جمع الشروط الضرورية لتسهيل تحمل الموظفين مسؤولية في إعداد ،تنفيذ و تقييم مشاريعهم الفردية لتطوير الكفاءات .

✓ تنظيم وضعيات العمل و الحركة الداخلية كفرصة الحفاظ وتطوير الكفاءات[1]

## 2.4.3.متطلبات التسيير بالكفاءات وعوائقه :

التسيير بالكفاءات هو العملية التي من خلالها تقوم الهيئـات العليـا بالمؤسـسة باستغـلال القدرات ،المهـارات والخبـرات التـي تحوزهـا كفاءاتهـا البشريـة

1 Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** .Ibid.p220-22

والتي ستساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتجية العامة فلا يتوقف نجاح عملية التسيير بالكفاءات على إدراج الكفاءة كبعد في إستراتجية المؤسسة فقط إنما هو يتطلب إلى جانب ذلك جملة من الشروط وتجنب بعض العراقيل التي من الممكن أن تقف أمام تطبيق المؤسسة له.

### 1.2.4.3. متطلبات التسيير بالكفاءات :

لقد حولت العديد من مراكز البحث إعداد دراسات حول واقع تطبيق واعتماد المؤسسات على التسيير بالكفاءات وقد تمكنت هذه الدراسات من الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تحول دون قدرة المؤسسات على اعتماده في التسيير وقد أدرجت في توصياتها المتطلبات التي ينبغي توفيرها لضمان نجاح المؤسسة في اعتناق هذا الأسلوب الجديد . ومن أهم هذه الدراسات "التحقيق الذي قامت به مديرية النشاط و البحث و الدراسات و الإحصاءات الفرنسية ***DARES*** الذي أطلقت عليه ***Reponse*** " العلاقات الوظيفية و المفاوضات في المؤسسات الفرنسية " و يهذف هذا التحقيق للتحقق من وجود التسيير بالكفاءات في أرض الواقع ، وقد خلصت هذه الدراسة على أنه يجب توفر خمس علامات تؤكد بأن المؤسسة تطبيق التسيير بالكفاءات و تتمثل هذه العلاقات في:[1]

*** تكاليف التكوين :**

فحسب زارفيان التكوين أصبح أداة مدرجة في النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات و يجب إذن أن يرافق هذا الأخير بسياسة حقيقية للتكوين و التي يقتـرح فهمهـا فـي تحقيق ***Reponse*** انطلاقا من مستوى تكاليف التكوين .

***المسؤولية و الاستقلالية :**

النموذج الجديد سيتمحور حول مسؤوليات الأجراء حول الأهداف و حول تعريف أشكال نماذج المبادرات التي يكلفون بها استخدام التسيير بالكفاءات يجب أن يرافق بمسؤوليـة الأجراء و بعض الاستقلالية في العمل لهذا يبدوا لنا بأن متغير المسؤولية و الاستقلالية هما عاملين بين عوامل أخرى في نموذج التسيير بالكفاءات.

1 Ouerghi,Malika,Ibid

*** تقييم الأجراء:**

يبدوا كمرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة و عامليهـا و يمكـن أن يكـون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها ، في الحقيقة التقييم يلعب دور مهمـا في تسيير المسار المهني و تأجير العمال ويعتمد على عمليات التقيـيم الدوريـة هـي ستستخدم لتحفيز و توجيه العمل في تطوراتهم الشخصية الكفاءات و المهارات، إنها تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات و النشاطات في مجال المـوارد البـشرية (التحويل، الترقية ....الخ). بالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمؤسـسة أو العاملين يبدو أن استخدام اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعال إلى بوجود مقابلات التقييم و المتابعة لمجموع العاملين.

*** رقابة المسؤولين :**

يرتكز تعريف التسيير بالكفاءات على ديناميكية النشاط و مساهمة الأفراد في القيام به ،هذه الديناميكية لا يمكن أن تنتج في إطار مهني أين رقابة المسؤولين هي دائمة لهذا لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء ، فالتسيير بالكفاءات يرتبط إيجابيا بتضاؤل رقابة المسؤولين الدائمة المستمرة .[1]

على الرغم من أن هذه العناصر من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد التسيير بالكفاءات إلا أنها غير كافية حيث أنه يتطلب أيضا :

*** تضافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات :**

التسيير بالكفاءات ليس مقاربـة النخبـة لأنهـا تعتمـد علـى المـستوى الأول (تسيير الكفاءات ) ، المستوى الثاني (مانجمنت الكفاءات ) التي تسير و تطـور كـل كفاءات المؤسسة [2] فالتسيير بالكفاءات يحتاج إلى أرضية صلبة يقوم عليهـا و التـي توفرها له تسيير الكفاءات فبفضله يتم التعرف على الكفـاءات الفرديـة أو الجماعيـة الموجـودة فـي المؤسسـة عـن طريق البطاقة البيانية للكفاءات أو محفظة الكفاءات و ما يدعم ذلك وجود مسؤول مباشر يتولى رقابة و متابعة و الإشراف عليها

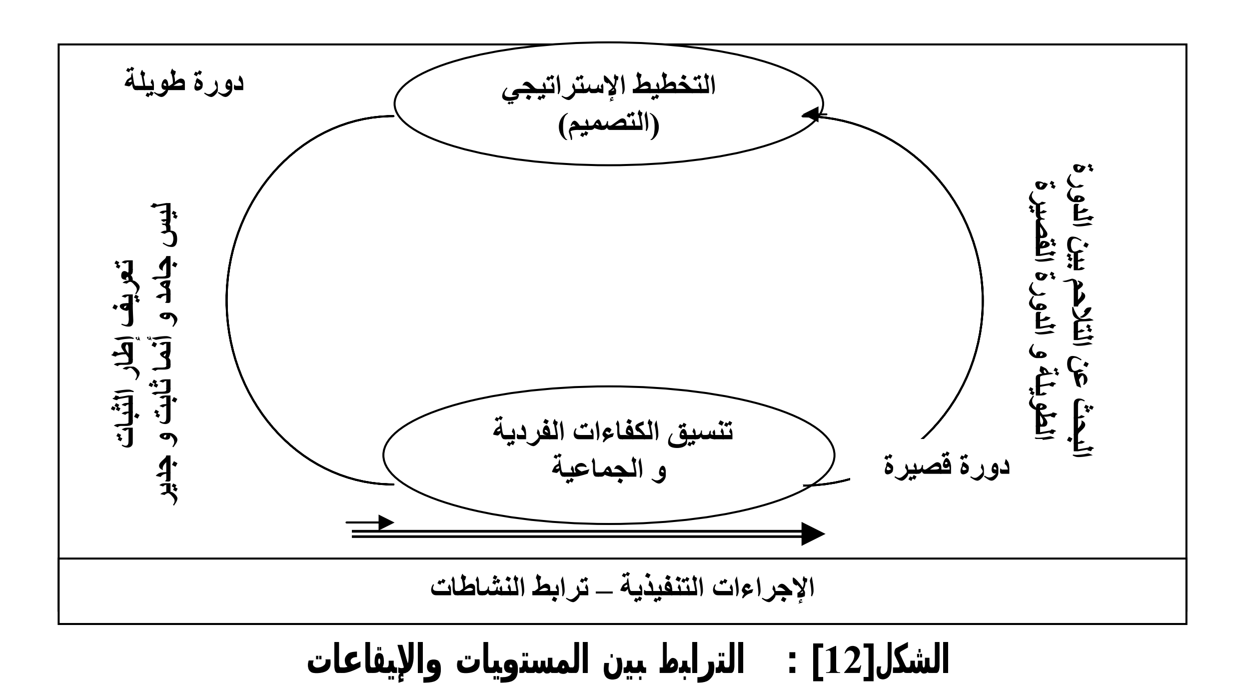
1 Obcit
2 Cohen, Annick .Soulier Annette. Manager par les compétences : un virage à prendre..Ibid.

*** التسيير بالكفاءات هو تسيير تبادلي :**

حيث أنه يقتضي ترابط بين مستويات الكفاءات (الصغيرة*Micro*، المتوسطة*Meso* و الكفاءات الكبرى *Macro* ) مقاربة تبادلية ، إنها تتعلق بتغيـر التقـسيم الـوظيفي المألوف إلى تقسيم و ضبط النشاطات من أجل صـنع عمليـات التحويـل الوظيفيـة أو التحويل الحدودي [1].

***التسيير بالكفاءات يتطلب ترابط بين المستويات و الإيقاعات المختلفة.**

التسييـر بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمان تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة (الإستراتيجية والتنفيذ) و بين إيقاعات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة ، الدورة الإستراتيجية القصيرة ) للاستجابة إلى رغبات الزبائن و الشركاء بصفة عامة .[2] فإذا كان الترابط بين الإستراتيجية و التنفيذ مهم قبل كل شيء فارتباط المستويات يجب أيضا أن ينظر إليه كإرتباط للحيز و الزمن الذي يميزهاو بالعودة إلى مقاربة تجزئة الكفاءات إلى فردية ،جماعية و التنظيمية فإن التسيير بالكفاءات يقوم في الحقيقة على ترابط مزدوج للمستويات و الإيقاعات المختلفة هذا الترابط الأساسي يضمن خلق القيمة الاقتصادية والشكل الموالي يوضح كيف يتم هذا الترابط




**الشكل[12] : الترابط بين المستويات والإيقاعات**

1 Evely ,Rouby .Guy ,Sole. De la gestion des Compétences a la gestion par compétences vers un lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines. **colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002**. Rouen : CESAMES, 2002
2 Ibid

*** الإعتماد على إستراتيجية المؤسسة وإمكانات الأفراد**

تبني التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة مع الأخـذ بعين الاعتبار من قبل الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومـون بهـا [1] فالإستراتيجية الجديدة كما يراها ميلان ***G.Milan*** تتمثل في مجمل الكفـاءات المهنيـة و القدرات التنظيمية لذلك فإيجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية

كما أن هذه النظرة الإستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البـشري مـن عمليات التكوين و تنمية الكفاءات و المعارف و تسييرها فحافظة الكفاءات الإستراتيجية أصبحت هي التي تحدد و تتحكم في كل العمليات التسييرية و التنظيمية[2].

*** توفير و تطوير الكفاءات الإستراتيجية و الحفاظ عليها** :

الكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الإسـتراتيجية التـي هـي "الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة ،و التي باسـتطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى [3].

و لهذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات و تطويرها بما يـضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه و الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة و الجدولة دون تدهورها.

### 2.2.4.3. عوائق التسيير بالكفاءات :

على الرغم من أن هذه المنهجية أداة خاصة لكل مسير قائد يرغب فـي إنجـاح مؤسسته و قيادتها في ظل بيئة شديدة التنافسية و متقلبة على الدوام مستغلة فـي ذلـك كفاءات إستراتيجية موجودة في المؤسسة أو تنميتها و تطويرها أو القيام باستقطابها إلاّ أنها عملية تطبيقها على أرض الواقع تعترضها العديد من العوائق و التـي ممكـن أن تتسبب في فشلها ،و من هذه العوائق نذكر مثلا :

- ✓ عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات و كذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها، إمكانياتها، الأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير .

---

1 Le botref.Guy .**construire les compétences individuelle et collective** .Ibid

2 بن عيسى ،محمد المهدي ،.المرجع نفسه .

3 المرجع نفسه .

- ✓ الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، و عدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات.
- ✓ ضعف في التزام المسيرين و المديرين بالمنهج ، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ، يؤيدوا ،يساندوا استخدام عملية منهج متمحور على الكفاءات و إلاّ فالفشل سيكون حتمي .
- ✓ نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل و لدرجة الاندماج بين المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل.
- ✓ النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ،الكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج و تحقيق عائد مرتفع و ميزة التنافسية .
- ✓ أيضا يجب تقييم الأفراد على أساس عوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة ".
- ✓ الفهم السيئ لنموذج و تصور في استخدام الوسائل الملائمة كليا للمصادقة التقييم و تكوين الكفاءات .
- ✓ عجز المؤسسة على تشاطر و نشر المعلومات ذات الخصائص أكثر إستراتيجية [1] و هذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي و الداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة التي تستثمرها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

### 3.4.3.مراحل التسيير بالكفاءات ودور القيادة فيها :

التسيير بالكفاءات هو كما سبق و توصلنا إليه هو الآلية التي تستخدمها الإدارة أو الهيئات العليا للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية خاصة و أنها تقوم على عنصر هام و فعال و محقق للتميز آلا و هو الكفاءات البشرية الإستراتيجية بهذا فهي بحاجة ماسة إلى منهجية فكرية متطورة توجه عملياته و فعاليته بأسلوب منظم يحقق الأهداف

1 Comité Sectoriel De Main-D'œuvre Des Technologies De L'information Et Des Communications. Défis et limité de la proche par compétence. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **www.technocompetences.qc.ca/apropostic/profilsdecompetences/defis**

و الغايات هذا المنهج التسييري من جهة و أهداف المؤسسة ككل من جهة أخرى.

### 1.2.4.3. مراحل التسيير بالكفاءات :

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل اشتداد التنافس فإنها تعتمد علـى كفاءاتها البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وذلك مـن خـلال عمليـة التـسيير بالكفاءات التي تمر بعدة مراحل أهمها :

#### أ . المرحلة الأولى :إدراج الكفاءة في إستراتيجية المؤسسة

في التسيير بالكفاءات يكون الاهتمام بالكفاءة من اختصاص المستويات العليا للإدارة التي تجسده من خلال إعداد إستراتيجية خاصة بالكفاءات ، و الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، وتساعد على مواجهة المشاكل و التعامل مع التغيرات الداخلية و الخارجية و كذلك حالات عدم التأكد ، و لهذا فهي تشير دائما إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة وإتجاه المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار يرصد الاختيارات بعيدة المدى .

و بصفة عامة فإن الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات و الفرص بالبيئة والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة [1] و هذا المفهوم يحمل بين طياته عوامل ثلاثة رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية و هي : البيئة الداخلية، الأهداف ، الموارد و الإمكانيات الداخلية و هذه الأخيرة تعد أهمها حيث أن " المورد عامل أساسي يتدخل في مجمل عمليات إنتاج السلع و خدمات المؤسسة فموارد المؤسسات يمكن اعتبارها إذن لمصادر الميزة التنافسية [2] و يتم ترتيبها في ثلاث أنواع التالية :

- ✓ مورد رأس المال المادي: المصانع، التجهيزات، المالية، التكنولوجيا.
- ✓ مورد رأس المال التنظيمي: التنظيم، التخطيط، المراقبة...
- ✓ مورد رأس المال البشري: الكفاءات، الإبداع [3]

1 أبو قحف ، عبد السلام .المرجع نفسه. ص 20.
2 Aubert , Jacques . Gilbert، Patrick .Pigeyre , Frédérique .Ibid.p 65.
3 Ibid .p 65.

فالموارد إذن هي قوة المؤسسة التي تحقق لها الميزة التنافسية و تكمن قوة المؤسسة في مواردها الإستراتيجية و بذلك أصبحت إستراتيجية المؤسسة لا تقوم على تتبع الفرص الموجودة في المحيط و إنما إلى تنمية و تطوير مواردها و إمكانياتها الداخلية و استغلالها في تحقيق التمييز و النجاح و لهذا جاءت نظرية الموارد التي كانت البديل لنظرية تحليل المحيط لتدعم و تقوي هذا التوجه .

و أصل نظرية الموارد يرجع إلى أعمال بنروز ***De Penrose*** و ويرنرفلت ***wernerfelt.B*** قام بتطوير هذه النظرية لكن أفكاره لم تحقق الانتشار المطلوب و في النهاية جاءت أعمال براهلاك و هامل ***Hamel G & c.k parahalac***التي سمحت بإنبعاث هذه النظرية . و تنظر نظرية الموارد في مفهومها الحالي إلى المؤسسة ليست على أنها حافظة للإنتاج بل على أنها مجموعة من الموارد و الكفاءات التي يجب أن تخلق تنتمي تتطور من أجل اكتساب و الحصول على ميزة تنافسية[1] من أجل اكتساب و الحصول على الميزة التنافسية .

و على إثر هذه النظرية انتقل مفهوم الكفاءة من مجرد مفهوم بسيط إلى مفهوم أعمق يلعب دورا بارزا في التوجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة باعتبارها المورد الإستراتيجي الذي يحقق التميز و يساهم في توليد القيم و من هنا فإن التسيير بالكفاءات معناه إعداد و تصميم إستراتيجية للمؤسسة يكون عامل الحصول استقطاب ، تنمية و تطوير استغلال الكفاءات الإستراتيجية هي غايتها ،هدفها و رسالتها كما أن الكفاءة التنظيمية لا يكون لها أي معنى إلاّ من خلال الهدف الذي تحدد المنظمة عبر رؤيتها و خطتها الإستراتيجية.

**ب . المرحلة الثانية :تحديد الكفاءات التي تحقق التميز للمؤسسة**

إن الكفاءات الإستراتيجية هي التي تسمح للمؤسسة من التطور في بيئـة شـديدة التنافسية و التعقيد إنها هي التي تعطي معنى للعملية برمتها[2] و لكن ليست كل الكفاءات الموجودة في المؤسسة هي كفاءات إستراتيجية .

---

1 Hamadache ,Karim. Ibid
2 Rouby, Evelyne.Solle, Guy.Ibid.

*** سيمات الكفاءة الإستراتيجية:**

كأي مورد آخر تعتبر الكفاءة إستراتيجية إذا كانت :

**- مفيدة:** فائدة الكفاءة ترجع إلى الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة في عملية خلق قيم للمؤسسة ، و الإفادة هنا تفقد معناها الاقتصادي ( التحليل السوقي للفوائد ....) و المادي ( خلق قيم من أجل العملاء ) لتأخذ دلالة التصميم الإستراتيجي ( خلق قيم من أجل الزبائن ) فعلى المستوى الإستراتيجي عملية الخلق تتجسد بالنسبة لمؤسسة من خلال تطوير منتجات أو خدمات تعتبر كأنها فريدة و تجيب بالتدقيق على رغبات زبائنها . فالكفاءة مفيدة و هي إذن إستراتيجية و بالنتيجة هي التي من خلال تجنيدها أو تنظيمها مع كفاءات أخرى ستسمح بتطوير مثل هذه المنتجات أو الخدمات[1]

**- نادرة:** تجب أن تكون الكفاءة نادرة حتى تحقق الميزة التنافسية بمعنى أن عدد محددا فقط من المؤسسات و إذا كنا مثاليين تقول واحدة يمكنها الولوج إليها و إذا كان المورد غير فريد و لكنه عملية تناقله غير ممكنة ( نقص أو ندرته في الأسواق ) فإن ندرته ستزداد [2] و ترجع ندرة الكفاءات أيضا إلى الحدود أو الحواجز التي تصنعها المؤسسات أمام نقل أو تحويل الكفاءات إلى جانب ارتفاع تكاليف التحويل لهذه الكفاءات مما يساعد على ضمان احتفاظ المؤسسة بها و جعلها ملكية خاصة و ندرتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

**- صعوبة تقليدها :** الموارد أو الكفاءة يجب أن تكون صعبة التقليد بغرض منع المنافسين من الرد على الإستراتيجية ، و يعتبر ليبمان و ريمالت ***lippmann& Rumelt*** عمليات إنتاج المؤسسة لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين عندما تكون عوامل الحصول على أداء عالي جيد غير واضحة المعالم ، و عندما يكون تجنيد عوامل الإنتاج غير كامل ، نتيجة لوجود عوامل خاصة لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة و التي تتعلق بالمهارات الضمنية أو حقوق ملكية الامتياز [3]

1 Meschi, Pierre –Xavier.Ibid.
2 Tywoniak, Stéphane A.le Modèle des Ressources et des compétences :un Nouveau paradigme pour le Management stratégique. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf**
3.Ibid.

فالمؤسسة إذن حتى تمنع أو تحول دون قدرة المؤسسات الأخرى على تقليد كفاءاتها يجب أن تعمل ضمن ما يعرف بمكانيزمات العزل أي أن يكون هناك غموض يسيء في عمليات التشغيل و هذا هو ما يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات الشيء الذي يعيق إمكانيات المقلدين و يمنعهم من معرفة ماذا يقلدون و كيف يفعلون ذلك أي أنها تقيم حاجز أمام الإقتداء و التقليد يؤدي إلى تحقيق ندرة الكفاءة و جعلها إستراتيجية أكثر .

فالكفاءة الإستراتيجية إذن نتاج بشري مفيد و نادر و صعب التقليد، إنها مدرجة بعمق في تنظيم وظائف المؤسسة و هي بهذا المعنى صعبة التحريك، الإقتداء و الاستبدال، في الحقيقة الكفاءة الإستراتيجية لا يمكن فصلها عن المؤسسة التي تستعملها وقيمتها ليس لها أي معنى إلاّ بالمقارنة مع المؤسسة التي ستستعملها و تطورها [1]

*** أنواع الكفاءة الإستراتيجية :**

للكفاءة الإستراتيجية جانبان الكفاءة الإستراتيجية للأفراد و الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة :

**- الكفاءة الإستراتيجية للأفراد :** فهي تلك الكفاءات التي من شأنها ضمان حرفيتهم على الدوام طوال الحياة. كفاءاتهم هذه المثبتة بصورة مستمرة تسمح بتجاوز الإطار الضيق للمعنى الحالي للوظيفة حتى في نظر المؤسسة نفسها و تسمح على العموم بتكامل الكفاءات المطورة في الحياة غير المهنية إنها تستخدم بشكل موسع في مشروع قانون حول إصلاح إعادة تأهيل التكوين المهني.

تتوجه المؤسسات اليوم نحو جعل تطوير كفاءات المؤجرين " العمال " طول الحياة على الدوام مسؤولية المجتمع و السلطات العمومية . الإصلاحات المعتمدة من طرف الحكومة تجعل للأفراد موضع آخر من خلال جعل المؤسسة و الأفراد لهم نفس المسؤوليات في استخدامها و هذه الرغبة في تطوير كفاءات الأفراد على الدوام و طول الحياة يجب أن يتم الإعلان عنها بوضوح من طـرف المديريـن و تسجل في

1 Meschi, Pierre –Xavier .Ibid.

ميثاق إدارة المؤسسة فبدون هذا الالتزام من طرف الإدارة هذه السياسة ليست لها أي قيمة في الواقع [1].

- **الكفاءة الإستراتيجية الجماعية**: فالكفاءة الإستراتيجية يمكن أن توجد في كل المستويات التسلسل الوظيفي و لهذا يمكن أن تحدث الكفاءة الإستراتيجية تأثيراتها على مختلف المهن أو الوظائف، و تنظيم الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة حول ثلاث أنواع من الكفاءات آلا هي: الكفاءات الكبرى ، الكفاءات الجماعية ، الكفاءات الخاملة [2] و هذه الأخيرة تسعى المؤسسة لاكتشافها و استغلالها من خلال تنشيطها و استثمارها في إطار إستراتيجيتها القائمة أساسا على الاستغلال الأمثل لكافة موارد المؤسسة.

***مؤشرات تحديد الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة**

تعمل المؤسسة على تحديد الميادين الكبرى للكفاءات التي من المحتمل أن تكون لها قيمة في السوق و التي حيازتها ستحقق لها التفوق [3] وبذلك ستتمكن المؤسسة من إنجاز و تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها و أهم العوامل أو المؤشرات التي تستخدم في تحديد هذه الكفاءات الإستراتيجية:

- ✓ الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر أو الانطلاق في منتوج .
- ✓ الكفاءات التي غيابها يؤثر على إنجاز المشاريع الإستراتيجية لأن دورها يكمن مثلا في تسهيل عمليات الاتصال و التحفيز و خلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل .
- ✓ الكفاءات النادرة التي أعطت للمؤسسة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية ، التقنية و التنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير التنظيم و التكنولوجيا النوعية التي تتوفر عليها المؤسسة [4]

---

1 Cohen ,Annick ,soulier ,Annette .Manager par les compétences : un virage à prendre .Ibid
2 Ibid
3 Dupuich-Rabasse,François. **Gestion des compétence et knowledge Management : Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressource humain** .paris :Ed liaison ,2002.p126. .
4-بن عيسى ، محمد المهدي .المرجع نفسه

***خطوات تحديد الكفاءات الإستراتيجية :**

تمر عملية تحديد الكفاءات الإستراتيجية بعدة مراحل وهي :

**- عملية مسح البيئة الخارجية :** تتمكن المؤسسات من تحديد الكفاءات الإستراتيجية الموجودة لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية التي تمكنها من الوقوف على الكفاءات الموجود لديها و التي بإمكانها المساهمة في إنجاح المشاريع الإستراتيجية التي هي بصدد الإعداد لها. و لأجل هذا يقوم فريق الإدارة العامة و إدارة الموارد البشرية بتحديد الكفاءات الإستراتيجية بمعنى تلك التي بغيابها (أو فقدانها) لها تأثير قوي وواضح على مستقبل المؤسسة و القيام باختيارات استخدامها على المدى الطويل .

و تحدد الكفاءات الإستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة انطلاقا من :عملية المسح البيئي لكل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة،" فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات و بيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل "[1]. خاصة و أننا نعلم بأن الكفاءات ليست بالعنصر الثابت الجامد فالكفاءة التي تعتبر اليوم ذات قيمة عالية قد تصبح لا معنى لها غدا لهذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التنبؤ بهذه التغيرات لمواكبتها و تجدر الإشارة أن عملية المسح البيئي أو الفحص البيئي يجب أن تقتصر على توفير المعلومات التي تخدم عملية التنبؤ و مصلحة المنظمة فقط بغض النظر عن كم المعلومات أو التحليل التفصيلي لها [2].فمن بين كم المعلومات المتوفر يجب استخدام تلك التي تخص أو تربط بالكفاءات الإستراتيجية التي سيحقق امتلاكها تفوق المؤسسة عن المنافسين و الاستحواذ على مكانة هامة و مرموقة في السوق.

**- عملية تحليل البيئة الداخلية :** بعد تحديد الكفاءات الإستراتيجية التي ستسمح للمؤسسة من التحقيق التميز و التفوق على المؤسسات الأخرى و ضمان الاستمرارية و الحفاظ على مكانتها في السوق نأتي الآن إلى مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها و لكنها هذه المرة تتم داخل المؤسسة. فبعد أن قمنا بمسح للبيئة الخارجية فإننا نقوم بتحليل للمناخ المتمثل في مجموع المناصب البشرية ، المادية والمعنوية التي تتفاعل و تساعد في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها و تحليل المناخ الداخلي هو عمل مشترك تتعاون في سبيل إنجازه الإدارات والمصالح المختلفة في المؤسسة

1 أبو قحف ،عبد السلام .المرجع نفسه ، ص 113.
2 المرجع نفسه ص 131.

كل في مجال اختصاصه و بحسب حاجيته و تـتمكن المؤسـسة إذن مـن تـشخيص الكفاءات التي تساعدها على إنجاز و تحقيق الأهداف الإستراتيجية أثناء:[1]

✓ تحليل الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة من أجل وضع المخطط الإستراتيجي و الإعداد لتنفيذه نصل إلى إعداد برنامج عمل خاص يتعلق تسيير التشغيل و تنمية الكفاءات فعن طريق عمليات تسيير الموارد البشرية كالتكوين و تسيير المسار المهني ، يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة على الكفاءات الموجودة لديها و الكفاءات التي هي بصدد تكوينها و تحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقا .

✓ تشخيص الكفاءات الأساسية الموجودة في المؤسسة وذلك من خلال :[2]

➢ **الكشف و تعيين الكفاءات النادرة** : العملية الأولى هذه تعمـل علـى البحـث و تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و إمكانيات عالية و نـادرة و كـذلك الخبراء و المتخصصين في مجالات دقيقة و إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات و الخبرات سواء كأشـخاص أو كرأسمال معرفي.

➢ **البحث و التنقيب عن الكفاءات غير المعروفـة:** إن العملية الثانية هذه تهدف إلى البحث عن الكفاءات غير المعروفة بالنـسبة للهيئـات التـسييرية للمؤسـسة و ذلك لسبب أو لآخر ، فهذه الكفاءات الخفيـة و غيـر المرئيـة ، للهيئـات التسييرية يشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسـسة أن تنقـب عنـه و يستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية و تحسينها أو من أجل الحصول على الميزة التنافسية و المحافظة عليها يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس المنتوج أو نشاط جديد

➢ **البحث عن الكفاءات الجماعية:** الممثلة في فريق العمل الذي يتميز بالقدرة و الكفـاءة العاليـة التـي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها و تحافظ عليها و يستغلها في مشاريعها و يمكن العثور على هذه الفرق عن طريق الخريطة البيانية للكفاءة الجماعية .

---

1 بن عيسى ، محمد المهدي .المرجع نفسه

2 المرجع نفسه

➢ **عند تحديد الكفاءات الأساسية في كل قطاع نشاط** يمكنها من الوقوف بالضبط على المعارف و الإمكانيات الضرورية من أجل الوصول إلى مستوى الامتياز.

### ج .المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ و المتابعة

بعد أن تم تحديد الكفاءات الإستراتيجية و التعرف عليها تقوم الهيئات العليا بوضع السياسات اللازمة و التي تهدف إلى : العمل على إبرازها و حمايتها، إيجاد الحلول المناسبة من أجل الاستفادة التامة و الكلية من إمكانياتها، و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلاّ من خلال سياسة فعلة للأجور و المرتبات و سياسة تكوينية و تسيير فعال للمسارات المهنية كذلك و كل ذلك طبعا وفق منهج الكفاءة.[1]

### 2.2.4.3. دور القيادة في التسيير بالكفاءات :

و على كل يمكننا أن نميز أربع أنواع منتظرة لدور الإدارة /القادة في التسيير بالكفاءات و هذا تبعا لإستراتيجية المؤسسة و العلاقة مع أسواقها و الاختيارات الإستراتيجية و الاقتصادية للمؤسسة [2] و الشكل الموالي يوضح هذه الأنواع :

| الكفاءات \ الأسواق | جديدة | موجودة |
|---|---|---|
| جديدة | **التجديد**<br>ما هي الكفاءات لأخذ مكانة قبل المنافسين في الأسواق الأكثر أهمية غدا | **التنبؤ**<br>ما هي الكفاءات التي تناسب متطلبات جديدة للزبائن . |
| موجودة | **تطوير**<br>ما هي الكفاءات التي تسمح بالاستحواذ على أسواق جديدة . | **تعزيز**<br>ما هي الكفاءات التي تزيد من القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن اليوم. |

**الشكل[13] : القرارات القيادة فيما يتعلق بالتسيير بالكفاءات**

1.المرجع السابق .

2 Meignant ,Alain. Compétences, Management et nouvelles Missions de l'encadrement: **Journées internationales de la formation :objectif compétence**. Deauville. MEDEF.2002

### أ. القرارات قادة المؤسسة فيما يتعلق بالكفاءات:

و من خلال قراءة لهذا الشكل يمكننا أن نخلص بأن المسير يتخـذ العديـد مـن القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالكفاءات انطلاقا من العلاقة بين الكفاءات و الولـوج إلى الأسواق ومن أهم هذه القرارات :

- ✓ **التجديد:** فإذا كانت هناك أسواق جديدة تود المؤسسة الدخول إليها فعلى المسير أن يتخذ قرار تجديد الكفاءات الموجودة بالمؤسسة حتى تتماشى مع الأسواق الجديدة و تحقق للمؤسسة التميز في هذه الأسواق .
- ✓ **التنبؤ:** و في الأسواق الموجودة يجب التنبؤ بالكفاءات التي تناسب متطلبات الزبائن الجديدة و ذلك خلال عملية استقطاب أو توظيف كفاءات جديدة
- ✓ **تطوير:** إذا كانت هناك أسواق جديدة تود المؤسسة دخولها بما لديها من كفاءات فهنا يتخذ المسؤول قرار بتطوير و تنمية الكفاءات الموجودة بالمؤسسة للتمكن من الاستحواذ على أسواق جديدة.
- ✓ **التعزيز:** في الأسواق الموجودة و لزيادة القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن يتخذ المسؤول قرار بتعزيز الكفاءات الموجودة في المؤسسة من خلال وضع في وظائف الأفراد الدين يمكنهم اكتساب الكفاءات المطلوبة بهذه الوظائف بسهولة.

### ب . مهام القادة في التسيير بالكفاءات :

خلال تعريفنا للتسيير بالكفاءات أوردنا بأنه مهمة الهيئات العليا للمؤسسة وهـذه الأخيرة تعمل على : [1]

- ✓ **تحديد ، موائمة و تحسين مرجع الكفاءات** :حيث يساهم المسيرين في تحديد احتياجات المؤسسة التي يتم أخدها بعين الاعتبار.
- ✓ **مقابلة الأفراد**: يتم إعداد المقابلات الفردية للعاملين من طرف المسيرين و تبـعا للقاعـدة العامـة، علـى المدى السنوي في بعض الأحيان كل ستة أشهر أو كل سنتين

---

1 Meignant ,Alain.ibid

- ✓ **التطوير و التكوين:** بعض المؤسسات تطلب من المدير لعب دور موجه أو منظم لتسجيل الدخول في التكوين الداخلي أو الخارجي و في بعض الأحيان يلعب هو نفسه دور المكون
- ✓ **اتخاذ القرارات** المتعلقة بتجديد، التنبؤ، تطوير و تعزيز كفاءات المؤسسة.
- ✓ **تحديد الكفاءات** التي تحقق للمؤسسة التميز على منافسيها وتساهم في توليد القيم .
- ✓ **الدعم والمساندة المستمرة البارز والواضحة** لكل الجهود المتعلقة بالكفاءة والعمل على إدراج هذه الأخيرة في ثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال تشجيع وتحفيز و تحسيس العمال بأهمية قيامهم بتطوير وتنمية كفاءاتهم .
- ✓ **التنسيق والربط** بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة إدارة الموارد البشرية التي لها دور محوري في هذه العملية.
- ✓ **العمل على إشراك** الجميع مصالح وحدات المؤسسة ، عمالها ، الشركاء الموردين ، الزبائن ...إلخ في هذه العملية

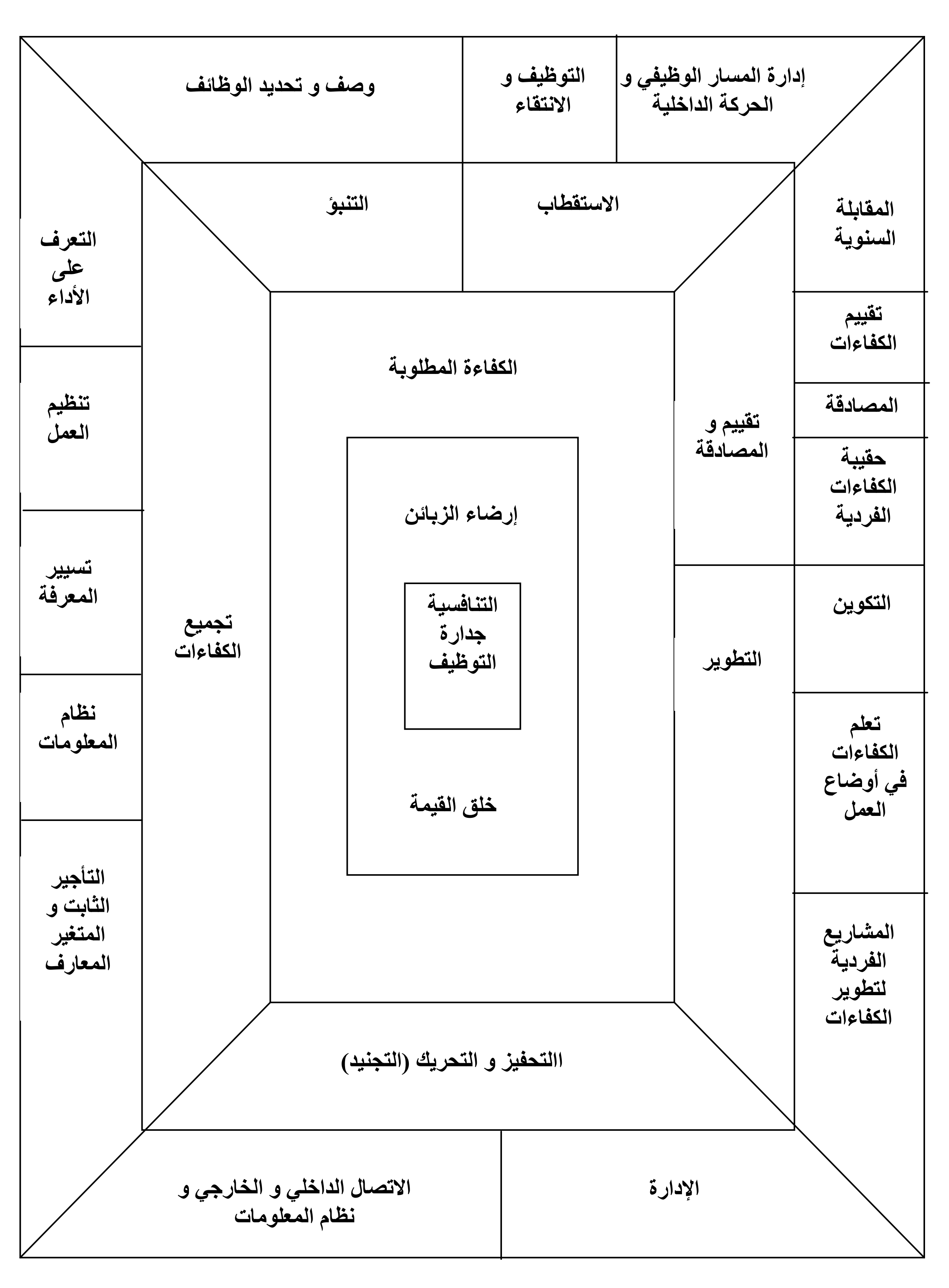
### ج. أدوت القيادة للتسيير بالكفاءات :

و يساعد المدير في أداء دوره خلال عملية التسيير بالكفاءات العديد من الأدوات أهمها :[1]

- ✓ فهرس بطاقيات مراجع الوظائف و الكفاءات .
- ✓ محفظة الكفاءات الخاصة بالأفراد .
- ✓ برمجيات خاصة بالتسيير بالكفاءات و هي متوفرة بكثرة عبر الشبكة العنكبوتية العالمية .

وعلى كل يمكننا أن نلخص الأدوار، مهام ، النشاطات التي يقوم بها القادة من خلال الشكل الموالي :

1 Obcit




**الشكل[14] : مهام قادة المؤسسة في التسيير بالكفاءات**

### 4.4.3. علاقة التسيير بالكفاءات بإدارة المعرفة

لقد كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بـدأ فـي المؤسسات المعاصرة بروز ظاهرة مختلفة ، و هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصـول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة إذ أصبحت تمثل النسب الأكبـر في أصول الشركات والمنظمات الصغيرة منها أو الكبيرة .

" وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمـة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القـادة والمشرفيـن، وتبـادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطـوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة". [1]

إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقيـة للمؤسـسات وهـي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليـات الـتعلم المستمرة في المؤسسات التي أصبحت توصف بالمنظمات متعلمة و يمكـن تعريـف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمـة يتكون رأس المال الفكري من عنصرين :

- ✓ رأس المال البشري وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً.
- ✓ الأصول الفكرية وهي المعرفة المكودة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة[2]

لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية عنـدما أطلق رالف ستير ***Ralph Stayer*** مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبـارة "رأس المال الفكري حين قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات

1 . المرجع نفسه .ص137**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**السلمي ،علي
2 السلمي ،علي. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة. المرجع نفسه

الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثـروة الوطنيـة وأغلى موجودات الشركات "[1]

كما أشار كونيج ***Koeing*** في مقالة له بعنوان "انبعاث رأس المال الفكـري تأكيـد التحول من القياس إلى الإدارة" إلى أن رأس المال الفكري كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات الميلادية ، ولكن نظراً لصعوبة قياسه فقـد تـدنى الاهتمام به، ولكنه ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم على أساسه بنـاء مفهـوم إدارة المعرفة [2] و هذه الأخيرة تتمثل في الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول

واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفـة فـي السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسـي لتكـوين الميـزات التنافـسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة ، والأداة الحقيقية لتفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات حيث أنها :

- ✓ تهيئ فرص التعامل المباشر والمستمر والفعال مع المصدر الحقيقي للمعرفة بأنواعها وحالاتها المختلفة...
- ✓ ترصد التحول من حالة يحدث فيها الأداء البشري تدرج يمكن توقعه وعلى خط مستقيم، إلى حالة من الأداء المتقطع شديد التأثير على مستوى الإنجاز الكلي للمنظمة .
- ✓ تساعد المنظمات في بناء استراتيجيات للتعامل مع الموارد البشرية تتشكل حسب الظروف و لا تسير على وتيرة واحدة ، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، وذلك من خلال تعلم الجديـد ونبذ القديم .
- ✓ تساعد المنظمات على التجديد المستمر للقدرات والتوجهات التنظيميـة تحسباً للفرص والمهددات المحتملة مستقبلاً.

---

1المفرجي ، عادل حرحوش. أحمد علي ،صالح . **رأس المال الفكرى : طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه** . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003. ص14

2 المرجع نفسه . ص14

فالدور الحقيقي لإدارة المعرفة إذن هو تحقيق التكامل بين المـوارد البـشرية المبدعة وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة باستثمار وتنمية الرصـيد المعرفي ولهذا يمكننا أن نؤكد على أن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة تتعامل مع ثلاث قضايا أساسية ألا وهي :[1]

- ✓ قضية صراع المنظمة من أجل البقاء
- ✓ قضية تنمية الكفاءة التنظيمية
- ✓ قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات.

وجميعها قضايا تعتمد على قدرة و كفاءة المـوارد البـشرية و هـذه الأخيـرة أصبحت مسعى ومطلب كل المؤسسات التي ترغب في التميـز و الإسـتحواذ علـى السوق غيـر أن امتلاك المؤسسات للموارد البشرية ذات المعرفة ، المهارة ، الخبرة لا يكفـي لتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بـل هي في حاجة ماسـة إلـى مـنهج للتسيير يساعدها على استقطاب ، التنمية ، التطوير المـستمر و اسـتثمار إمكانيـات وقدرات هذه الموارد والعمل على في مواجهة بيئة العمل التي أصبحت تتميز بالتعقيد التطور والتغير المستمر وهذا هو مبدأ الذي يقوم عليه التسيير بالكفاءات أحدث آليـات التسيير التي توصل إليه الفكر الإداري الحديث .

فالتسيير بالكفاءات يعتمد على وضع مخططات إستراتيجية عامة للمؤسسة تكون الكفاءة محورها ، ويكون الاستحواذ و امتلاك الكفاءات الإستراتيجية غايتها ولذلك يقوم قادة المؤسسات بالتعاون مع مختلف الهيأت التسييرية من تحديد الكفاءات التي يصعب تقليدها النادرة و القيمة والتي امتلاك المؤسسة لها سيمكنها من تلبية رغبات الزبائن الحالين والمحتملين ، توليد قيمة مضافة ، تحسين نوعية وجودة منتجاتها أو بمعنى أشمل ستمكنها من التميز و التفوق على مثيلاتها في السوق .

بعد تحديد الكفاءات الإستراتيجية يتم تحديد الأساليب والطـرق وأدوات حيازتهـا وامتلاكها ، وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتشخيص للكفاءة الموجودة في المؤسسة لتتمكـن مـن تحديد ما إذا كانت تتلائم مع الكفاءات المطلوبة وعلى إثر ذلك يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف الخارجي، الترقية ، التحويل وبشكل أخص قرارات تنمية

1 السلمي ،علي. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة. المرجع نفسه

وتطوير المعارف المهارات والقدرات التي يمتلكها عمال المؤسسة حتى تصبح مناسبة لتلك المطلوبة من قبل المؤسسة .

وكون الكفاءة غير جامدة فهي تتغير باستمرار فالتي تعتبر ذات قيمة إستراتيجية اليوم قد تصبح عديمة القيمة غدا ، لذا لابد أن تعمل المؤسسات على تنميتها وتطويرها باستمرار أي أن تتحول إلى مؤسسة متعلمة ولما كانت المعرفة أهم موارد الكفاءة فإن تطوير هذه الأخيرة لابد أن يمر عبر تنمية المعرفة ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على خريطة المعرفة التي تبين أنواع المعرفة وعلاقاتها وربط ذلك بالإستراتيجية ، وهي أداة حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أول تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة .

ومن خلال كل ما سبق نخلص إلى أن العلاقة بين إدارة المعرفة والتسيير بالكفاءات هي علاقة تبادلية متعلقة بالقوة النسبية لكل طرف حيث تتمركز قوة إدارة المعرفة في المعرفة والتي غالبا ما يكون الأفراد مصدرها وصانعيها في حين تتعلق قوة التسيير بالكفاءات في الكفاءة الإستراتيجية وهذه الأخيرة تعتمد على المعرفة كمورد أساسي في عملية بنائها حيث أن الكفاءة هي القدرة على تطبيق المعارف بطريقة ملائمة أثناء القيام بعمل أو نشاط ما أو لموجهة مجموعة من الأوضاع بطريقة ملائمة بغرض تحقيق نتائج فعالة كما أن تطبيق التسيير بالكفاءات في المؤسسة يساهم بشكل ملحوظ في تحفيز العمال على إكتساب الكفاءات والعمل المستمر على تطويرها وامتلاكهم للكفاءات يعني قدرتهم على :

- ✓ الإبداع والإبتكارالذي يتم من خلال خلق معارف جديدة انطلاقا من معارف موجودة
- ✓ تقاسم وتشاطر المعارف ،الخبرات ،المهارات فيما بينهم
- ✓ تطوير المعرفة وتوزيعها
- ✓ تطبيق المعارف التي يمتلكونها أثناء مواجهتهم لأوضاع العمل المختلفة .

فامتلاك الكفاءات بإختلاف أنواعها يسهم إذن في تفعيل دورة إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة.

## خلاصة

من خلال كل ما سبق نقول بأن علاقة المؤسسة ونظرتها إلى العنصر البشري قد عرفت تطورا وتحولا رافق جملة التطورات التي عرفتها المؤسسة عبر التاريخي فمن مجرد يد عاملة تسعى المؤسسة لتقليل تكاليف توظيفها في فترة الثورة الصناعية وما بعدها إلى مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية إنه المورد البشري الإستراتيجي الذي امتلاكه يعني امتلاك مصدر تميز وتفوق المؤسسة على منافسيها وذلك لأنه مصدر المعرفة المورد الذي لا ينضب وعلى عكس باقي الموارد الاقتصادية التي تنقص باستعمالها فالمعرفة تزداد تنمو وتتطور نتيجة استخدامها ولذلك أصبحت المؤسسات اليوم تسعى جاهدة لإستثمارها واستغلالها أفضل استغلال عن طريق حسن تسييرها وإدارتها ، غير أن المعرفة وحدها غير كافية لمواجهة تحديات بيئة أعمال تمتاز بتنافسية شديدة وتغيرات غير متوقعة يجب أن يمتلك الأفراد إلى جانب المعرفة ، القدرة على التصرف والرغبة في التصرف بكفاءة.

ولقد أصبحت هذه الأخيرة محور وأساس التوجه الجديد للفكر الإداري والذي يعرف بالتسيير بالكفاءات هو أحد أهم المهام الملقاة على عائق قادة المؤسسة من خلال تبنيهم لمنهج قائم على أساس الكفاءة عند قيامهم بإعداد وتصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة الشيء الذي سينعكس ولا شك على مختلف وظائف وتوجهات المؤسسة فتقوم القيادة - بعد دراسة مستفيضة يتم فيها تشخيص الأوضاع الحالية للسوق العملاء، الزبائن ،المنافسين .... والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية لبيئة الأعمال - بتحديد الكفاءات المفيدة ،النادرة والتي يصعب تقليدها بعبارة مختصرة الكفاءات الإستراتيجية وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية يتم البحث والتنقيب عن هذه الكفاءات فإذا كانت موجود في المؤسسة يتم تحديد مكانها واستغلالها عن طريق التحويل و الترقية أو التنمية و التطوير وإذا لم تكن موجودة في المؤسسة يتم استقطابها وتوظيفها ومن ثم إستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة .

## تمهيد

بعد أن تعرفنا في الجانب النظري على المؤسسة وظائفها ومكوناتها التي أصبحت اليوم تعيش واقعا مختلفا وهذا نتيجة للتطورات والتحولات العديدة التي اتضحت مظاهرها وبانت معالمها بشكل جلي على إثر التحولات الفكرية الجدرية في مفاهيم وتقنيات التسيير . ولعل أهم ما يميز هذا التطور في الفكر الإداري العالمي هو عودة الاهتمام بالعنصر البشري ليس لأنه يمثل اليد العاملة بل لأنه مصدر المعرف والإبداع التي تمثل محور ارتكاز الاقتصاد العالمي الجديد اقتصاد المعرفة الذي تعتمده المؤسسات المتطور كنهج لها يضمن لها تقدمها وتميزها هذه الأخيرة لم تصل إلى ماوصلت إليه إلا بعدما أن إتخده الإنسان أداة أساسية في التنمية والتطور الاقتصادي أولا كعنصر من عناصر الإنتاج ، ثم كمصدر من مصادر المعرفة والابتكار.

وحتى نتعرف على نظرة المؤسسة الجزائرية للعنصر البشري اليوم ومدى اعتمادها على الكفاءات في عملية التسيير ارتأينا أن ندعم مكتسباتنا النظرية بدراسة ميدانية كانت الكفاءات التخصصية – أخصائي المعلومات ، مديري مراكز المعلومات والتوثيق- لمؤسسة سوناطراك عينتها ، وقد قسمناها إلى ثلاثة فصول أولها يتضمن إجراءات الدراسة الميدانية ، فتطبيقات إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك لنخلص في الأخير إلى واقع وتوقعات التسيير بالكفاءات بها والتي سنتطرق إليها تباعا :

### 1.أساسيات الدراسة:

تقتضي المنهجية العلمية التي يقوم عليها أي بحث علمي التطرق إلى الجوانب المتعلقة بالمنهجية وأساسيات موضوع الدراسة و التي نتطرق من خلالها إلى أهمية موضوع الدراسة إبراز أهم الأهداف التي نبتغي تحقيقها من خلال هذه الدراسة، ثم التطرق إلى إشكاليات موضوع الدراسة ،بتساؤلاتها الفرعية والفرضيات الموضوعة كإجابات مبدئية لهذه التساؤلات إضافة إلى سرد بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالدراسة للوقوف على الإشكاليات المطروحة خلالها وأهم النتائج المتوصل إليها ، وضبط بعض المصطلحات ذات العلاقة بموضوع البحث بعدها ننتقل إلى إجراءات الدراسة الميدانية فنوضح الجوانب المتعلقة بمنهج الدراسة والعينة المختارة والخصائص المميزة لها .وهذا ما سوف نستعرضه فيما يلي:

## 1.1.أهميةالموضوع

ترجع أهمية هذا الموضوع إلى الاتجاه العالمي الجديد المتمثل في الفكر الاقتصادي الجديد القائم على المعرفة باعتبارها المورد الذي لا ينضب، وهي البديل للموارد الأخرى، كونها تقلل من الحاجة إلى المواد الخام والعمالة والوقت والخير ورأس المال لتصبح بذلك المورد المحوري للاقتصاد المتقدم ، ولما كان إنتاج المعرفة مرتكزا في الأساس على العنصر البشري (ذو الخبرة، الكفاءة والمهارة) فلقد أحتل هذا الأخير قمة الأولويات في البحث والاهتمام من خلال الطرح والإلمام.

و بما أن المؤسسات الجزائرية تحاول أن ترقى إلى المستوى الذي يمكنها من منافسة المؤسسات الأجنبية فعليها استغلال كفاءات وقدرات مواردها البشرية باعتبارها عنصر من عناصر الإنتاج ومصدر من مصادر المعرفة وعامل من عوامل التميز وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال عدة جوانب نوجزها فيما يلي :

- ✓ يرتبط موضوع الدراسة مباشرة بجانب مهم من الجوانب التي تحضى باهتمام كبير من طرف المختصين في مجالات شتى وكذلك في ميدان المكتبات والمعلومات والمتمثل في: التسيير بالكفاءات أو استغلال الكفاءات في عملية التسيير.
- ✓ التعرف على واقع الكفاءات بالمؤسسات الجزائرية .
- ✓ المساهمة الفعالة في إعادة الاعتبار للكفاءات الجزائرية دورها في تسيير المؤسسات .
- ✓ المساهمة في إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية لتمكينها من مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية .
- ✓ المساهمة في تفعيل دور الكفاءات في عملية التسيير بالمؤسسات.
- ✓ العمل على إدراج قضية المعرفة ومساهمة الكفاءات في الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية .
- ✓ تحسيس المسؤولين بأن التهاون في استثمار الكفاءات يؤدي إلى تقادمها ومن ثمة تراجع موقعها التنافسي.

## 2.1.إشكالية البحث

لم يعد التفوق والتنافس بين المؤسسات في عصرنا الحالي عصر اقتصاد المعرفة مرتكزا على ما تملكه من موارد مالية، مادية أو تكنولوجية والتي وإن كانت شرطا ضروريا للحصول على الميزة التنافسية إلا أنها ليست بالشرط الكافي إذ يجب لتحقيق تلك الميزة امتلاك الكفاءات البشرية ذات المعرفة المهارة العالية الخلاقة والمبدعة والتي من دونها لا يتحقق أي نجاح للمؤسسة مهما كانت الموارد المتاحة لها.

ولهذا تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها إلى وضع استراتيجيات لاستقطاب تنمية وتطوير الكفاءات للوصول بها إلى حد الامتياز، ومن ثم استغلال هذه الكفاءات في إنتاج قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من زيادة ربحيتها ومنافسة مثيلاتها من المؤسسات الموجودة في السوق. من هذا المنطلق أدركت المؤسسات الجزائرية ضرورة تغيير استراتيجياتها بما يتلاءم ومتطلبات الانفتاح الاقتصادي والذي إن كان محتشما الآن سوف يتعزز بمجرد انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة .

و لعلى من ابرز هذه المؤسسات مؤسسة سونا طراك أكبر مؤسسة في الجزائر والتي سيكون عليها - بعد أن طبقت عليها من الإصلاحات الشاملة – التنافس مع غيرها من الشركات للحصول على عقود مع الدولة وهذا ما سيحتم عليها أكثر من أي وقت مضى استغلال كل إمكانياتها المالية ،المادية والتقنية طاقاتها البشرية للحفاظ على مكانتها داخل الوطن وخارجه. و بما أن ما تقدمه المؤسسات يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية فإن السؤال الجوهري لهذه الدراسة: **ما مدى مساهمة الكفاءات التخصصية (أخصائي المعلومات ) في إنتاج وإدارة المعرفة بمؤسسة سونا طراك؟ وما هو السبيل لتفعيل مساهمة هذه الفئة في توفير المعرفة اللازمة لحسن التسيير؟**

## 3.1.تساؤلات البحث

تعد تساؤلات البحث النقطة الأساسية لدراسة البحوث العلمية، والتي على أساسها يمكن وضع الفرضيات كتحليل للتساؤل الجوهري المطروح في المشكلة بمعنى تفريع

وتبسيط الغموض العام إلى أسئلة فرعية تساعد على تحليل وخدمة إشكالية البحث والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة:

- ✓ إلى أي مدى يمكن للكفاءات التخصصية التأثير في إتخاد القرارات؟
- ✓ كيـف يمكن تفعيـل دور الكفـاءات التخصصية لمؤسسة سوناطراك في توفير المعرفة اللازمة لإتخاد القرارات؟
- ✓ كيف يمكن تحقيق أفضل فائدة دائمة من المعارف الموجودة لدى كفاءات التخصصية (أخصائي المعلومات بمراكز التوثيق) بمؤسسة سوناطراك ؟
- ✓ كيف يتم استغلال الكفاءات التخصصية لتحقيق الميزة التنافسية ؟
- ✓ ما هـي العوائق التي تحول دون الاستغلال الأمثل للكفاءات؟
- ✓ ما هـي متطلبات استغلال الكفـاءات فـي عمليـة التسيير؟
- ✓ ما هي النتائج المترتبـة عـن هـدر الكفـاءات التخصصية؟

### 4.1. فرضيات البحث

لا يمكن أن تعتبر البحوث علمية وموضوعية إذا لم يعتمد باحثها على المنهج العلمي المتبع في الدراسة والتحليل، وهذا المنهج يتكون من مراحل متعاقبة توصل الباحث في النهاية إلى النتائج المرجوة، ومن أهم هذه المراحل هي وضع الفرضيات وتصميمها لتكون جاهزة للفحص والتحليل للتأكد من صحتها. وبما أن " الفرضية هي تفسير مؤقت أو محتمل لمشكلة التي تخضع للدراسة والبحث". ونستخلص أن الفرضية تمثل في ذهن الباحث احتمالاً وإمكانية لحل المشكلة التي هي موضوع البحث وفرضيات هذه الدراسة كالآتي:

* **الفرضية الأولى:** التسيير الجيد للمعارف المتاحة لدى الكفاءات التخصصية لمؤسسة سوناطراك هو السبيل لإتخاد قرارات مناسبة .

* **الفرضية الثانية:** الاعتماد علـى الكفاءات التخصصية هو أساس الإستراتيجية المتبعة في التسيير بمؤسسة سوناطراك.

* **الفرضية الثالثة:** التهـاون في استثمار الكفاءات التخصصية يؤدي إلى تقادمها وتراجع ميزتها التنافسية.

## 5.1. الدراسات السابقة

إن العلم بناء متكامل وسلسلة متصلة من الحلقات ، والتجارب الحالية التي تعتبر همزة وصل بين التجارب السابقة والتجارب اللاحقة والبحث العلمي الناجح هو الذي يبني على الأبحاث والدراسات السابقة لتفادي الأخطاء واستخلاص التجارب وضمان الحداثة وعدم التكرار ، ومن خلال قراءاتنا لاحظنا وجود عدد من الدراسات التي عالجت جانب أو أكثر من جوانب موضوع الدراسة ولهذا ارتأينا أن نقسمها إلى ثلاثة أقسام :

### 1.5.1. الدراسات التي تناولت المؤسسات

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال :

**أ.الدراسة الأولى:** رسالة ماجستير تحت عنوان الاتصال في المنشأة حالة فرع التوزيع لمنطقة قسنطينة تابع لسونالغاز من إعداد سعيد عيمر تخصص تسيير المؤسسات.

و لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يتناول موضوع الاتصال في المؤسسة من جوانب مختلفة بهدف الوصول إلى مقاربة شاملة و على هذا الأساس وضع إشكالية البحث التي تتمحور حول السؤال الجوهري كيف يمارس الاتصال في المنشأة الجزائرية و للإجابة على هذا السؤال قسم الباحث عمله هذا إلى جزئين جزء نظري و الآخر تطبيقي و قد تناول في الجزء النظري ثلاثة فصول ابرز في:

- **الفصل الأول :** ماهية الاتصال و مكانته في الفكر الإنساني التطور التاريخي لتقنياته ثم قدم نماذجه المختلفة تعرض لأهمية الفكر الإداري

- **الفصل الثاني:** تناول الحاجة إلى الاتصال في المنشأة و ركز على تعريف الاتصال الداخلي و ذكر أهدافه و أنواعه ثم درس الاتصال الخارجي بين المنشأة و الأطراف الفاعلة في بيئتها و أخيرا موقعه في الهيكل التنظيمي

-**الفصل الثالث** :أحصى فيه الباحث الوسائل المستخدمة في الاتصال الداخلي و الخارجي

**-أما الجزء التطبيقي :** فقد تناول فيه صورة واضحة عن واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية و أخص مؤسسته سونالغاز بالدراسة الميدانية .

و من خلال هذه الدراسة استطاع الباحث أن يقدم لنا صورة واضحة عن واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية هذه الأخيرة لا يمكنها أن تشهد تحول في الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق دون تأسيس نظام اتصال فعال و عملي و شامل حيث أن جميع الدراسات التي أجريت حول الاتصال في المنشأة الجزائرية أكدت على أن هناك علاقة وطيدة بين النظام الاتصالي للمنشأة و مستوى إنتاجها ، نموها و استقرارها . و لقد ساهمت هذه الدراسة في إثراء رصيدنا المعرفي و تدعيم بحثنا حيث ساهمت في توضيح بعض الأفكار المتعلقة بالمؤسسة و وسائل الاتصال التي تعتمدها سواء داخلية أو خارجية .

**ب .الدراسة الثانية :** سياسة التأهيل التنظيمي في المؤسسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب هذه الدراسة هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة فرع مناجمنت المؤسسة .

في هذه الدراسة أراد الباحث أن يسلط الضوء على عنصر جوهري نراه جديرا بالدراسة و الاهتمام لما له من أهمية بالغة في إدارة عمل المؤسسة الا و هو التنظيم الذي أصبح ضرورة حتمية و عملية التأهيل فيه أمر لا بد منه فالتأهيل التنظيمي صورة من صور و سياسة من السياسات إن لم نقل الإستراتيجية التي أصبحت تعتمدها المؤسسة .

و لقد أنطلق الباحث من إشكالية: ما مدى تطبيق سياسة التنظيمي بوحدة نوميديا التابعة للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب التي كانت محل دراسته الميدانية و للإجابة على هذه الإشكالية و ضع جملة من الفرضيات و نذكر منها: كلما كانت سياسة التأهيل التنظيمي من اهتمامات المؤسسة من خلال جعله وظيفة أساسية كلما كانت المؤسسة قادرة على مواجهة مختلف العوائق و المشكلات سواء كـانت داخليـة أو خارجيـة و كانت لها القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة و المتوقعة و غير المتوقعة و جعله سياسة ضمن السياسات العامة للمؤسسة .

و توصل الباحث من خلال هذه الدراسة انه للحديث عن التنظيم لابد أن يسبقه وجود عملية تنظيم بالمؤسسة كما انه لابد أن يكون التنظيم نظاما مفتوحا الذي يجعلنا نعالج الموضوع بشكل واسع و بكل جوانبه و أبعاده فلا يقتصر على البيئة الداخلية للمؤسسة بل يتعداه إلى المؤثمرات الخارجية و البيئة المحيطة و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو أن عدم الاهتمام بالعنصر البشري كمحور أساسي للتأهيل التنظيمي للوحدة تسبب في تراجع الأداء كما أن غياب سياسة تكوينية داخل الوحدة و نقص الإطارات جعل الكثير من الوظائف الأساسية لا تحضى بالاهتمام و الأخرى غائبة من الهيكل التنظيمي .

و في الأخير قدم لنا الباحث بعض الاقتراحات لتحسين و رفع أداء و فاعلية الوحدة و تبني سياسة تأهيلية تنظيمية تتمثل في :

- ✓ إعادة النظر في عملية التنظيم على مستوى الوحدة .
- ✓ اعتماد سياسة واضحة لمختلف الأنشطة و الوظائف بالوحدة.

و لقد ساعدتنا هذه الدراسة في إدراك دور التنظيم و إعادة التأهيل التنظيمي للمؤسسات و علاقته بالأداء و جودته و كفائته بالنسبة للمنظمة أو الأفراد ، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لم تتناول التسيير بالكفاءات لكنها أعطت فكرة حول تأهيل المؤسسات و دور العنصر البشري في عملية التأهيل التنظيمي للمؤسسات.

### 2.5.1. الدراسات المتعلقة بالتسيير بالكفاءات :

على الرغم من حداثة موضوعي تسيير الكفاءات والتسيير بالكفاءات إلا أن الأدبيات التي تناولت الأول أكثر من تلك التي تناولت الثاني و لارتباطهما ببعضهما ارتأينا أن نستعرض فيما يلي أهم الدراسات التي تناولتهما .

#### أ.الدراسة الأولى:

كتاب بعنوان ***Management par les compétences : Le cas Manpower***

للمؤلفين: ***Cécile De joux et Anne dietrich***

هذا الكتاب موجه لطلبة التكوين الأساسي أو المتواصل السنة الأولى و الثانية جامعي و طلبة المدارس التجارية و وهو يهدف أولا و قبل كل شيء من الناحية التعليمية إلى إعطاء القارئ نظرة عامة حول إشكالية الكفاءة ، على ماذا تعتمد، كيف يتم تطويرها و ما هي العراقيل التي تقف أمامها، أما من الناحية المنهجية فقد قام بعرض مختلف النظريات الفكرية التي اهتمت بالموضوع و هذا لإعطاء القارئ الخلفية الفكرية اللازمة و الضرورية لفهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية، و الإدارة المعتمدة على مفهوم الكفاءة و لقد تناول الكتاب عدة مفاهيم و نذكر منها:

- ✓ الكفاءة الفردية و الجماعية للعمال و أيضا للمؤسسة و التي شكلت تنميتها لانشغالات الأساسية للمنظمات المختلفة حيث عرضت رهانات الكفاءات متطلباتها
- ✓ مفهوم الكفاءة و التي تحتل مكانة محورية في تسيير الموارد البشرية باعتباره الحامل الذي يضم الآليات التسيير و العلاقات التنظيمية للموارد البشرية و التي تتطلب مبادئ خاصة .
- ✓ خطوت أو مراحل تسيير الكفاءات من خلال عرضه للآليات ، الأدوات و المفاهيم و التقنيات و الإجراءات العديدة و المختلفة و لقد حاول أن يركز على النقاط المشتركة مبتعدا بذلك عن إجراء المقارنات .

و يتضمن هذا الكتاب الذي ينتمي إلى سلسلة كتب التسيير التطبيقي على جزء تمت فيه دراسة حالة كانت مؤسسة مانبور الفرنسية (فرع شركة مانبور "*INC*" الأمريكية المتخصصة في عرض و تسيير الوظائف المؤقتة و الدائمة ) معرضا لها و القارئ مدعو إلى متابعة سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الفرع الفرنسي للشركة الأمريكية مانبور من أجل تسيير كفاءاتها و شركائها الدائمين و المشاكل التي تواجهها و الأسئلة التي تطرح نفسها، و لقد قسم هذا الكتاب إلى ثلاث أجزاء خصص :

**- الجزء الأول**: للحديث عن الفرع الفرنسي للشركة الأمريكية ***Manpower*** حيث قام بإعطاء لمحة تارخية عن هذا الفرع أهدافه ، مهامه ،تنظيمه و أسواقه المختلفة كما استعرض الكاتب أهم الأسباب التي دفعت الشركة إلى الاعتماد على الكفاءات في أدائها لوظائفها .

- **الجزء الثاني :** يعرض فيه الباحث رؤية عميقة و عامة في نفس الوقت حول أساسيات ، مبادئ قواعد مناهج التسيير بالكفاءات ، فينطلق من تحديد أبعاد و مفهوم الكفاءة في مجال العلوم التطبيقية و تطورها في العلوم الاجتماعية و التداخل الواضح بين التطبيق و النظرية في بناء الإشكالية المتعلقة بالكفاءة ثم يتناول الرهانات المسجلة حول تطبيقات إدارة المواد البشرية و طرق التسيير و الأجر الخاص بالعمل و حول تطور العلاقات الوظيفية و ركزا الباحثان على عدد من النقاط التي تشكل اليوم موضوع عائد .

- **الجزء الثالث :** تم فيه عرض و تحليل الخطوات المعتمدة من طرف مانبور ***Manpower*** و تشير إلى تشابه هذه الخطوات مع الخطوات المطبقة في مؤسسات كبرى أخرى و التي هي مرجع لمبادئ و نتائج المعلنة في القسم الثاني و لتقديم حوصلة من العمليات الملاحظة حول القرارات المفتاحية :" العامل المفتاح " و تقترح في كل فصل طريقة عامة مطبقة في مؤسسات أخرى . أنها تسمح أيضا بتبيين كيف يمكن للكفاءة بتطوير آليات إدارة الموارد البشرية و أهمية دور المدير الجواري في العملية و الذي شكل القسم الأخير من هذا الكتاب و على الرغم من المعلومات القيمة التي تناولها الكتاب إلا أنه ركز بشكل كبير على التسيير الكفاءات التي تعتبر بمثابة المورد الأساسي للشركة على أساس أن نشاطها يتمثل في توفر أو عرض و تسيير الوظائف المؤقتة و الدائمة .

فجل اهتمام الشركة ( و الكتاب على حد سواء ) هو ينصب على توفير الكفاءات للشركات و لكن ماذا تحقق هذه الشركات من وراء توظيف الكفاءات لم يكن محل اهتمام المؤلف ، كيف يتم استغلال هذه الكفاءات في الشركات التي توظفها و هذا هو الجانب الذي نود نحن دراسة و تناوله بالفحص و التحليل .

**ب.الدراسة الثانية :**

كتاب بعنوان ***Gestion des Competences et Knowledg Management :Renouveau de la Creation de de valeur en gestion de Ressource humaines***

للمؤلف: ***Francoise Dupuich –rabasse***

هذا الكتاب منسق من طرف فرونسوا ديبوش راباس على إثر مؤتمر المنظم من طرف مركز الدراسات حول تحليل التحولات الاقتصادية و الاجتماعية في مارس **2002** الذي كان موضوعه حول الكفاءة و إدارة المعرفة ومجمل المداخلات التي قدمت خلال هذا اليوم الدراسي كانت تتمحور حول كيف يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يؤدي إلى تطور و البحث عن توليد القيمة من خلال إدراج تشير الكفاءات و تسيير المعرفة في تسيير الأفراد على الدوام وهذه التظاهرة جمعت العديد من الباحثين و المختصين الذين تناولوا عموما ثلاث مفاهيم و هي : تسيير الكفاءات إدارة المعرفة ، توليد القيمة ولذا قسم المؤلف هذا الكتاب إلى أربع محاور وهي :

- **القسم الأول**:الذي عنونه المؤلف ب: بإدارة الرأسمال البشري:مساهمة إدارة المواد البشرية في توليد قيمه لدى المؤسسة .

جمع المؤلف في هذا القسم مداخلات الباحثين الذين تناول هذا الموضوع وهؤلاء عملوا على استعراض أهم الأسباب التي جعلت المؤسسة تسعى نحو توليد القيمة حيث أكدوا على أن التطورات و التحولات التي يشهدها العالم اليوم و في شتى المجالات كان لها أثر كبير في توجه اهتمام المؤسسة إلى الاعتماد و الاستغلال الجيد لمواردها البشرية، و من المعروف اليوم أن العامل يلعب دورا مركزيا في تطوير المؤسسة و أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية تتطور على الخصوص في مجالات تسيير المعارف و الكفاءات ولقد قسم المؤلف هذا القسم إلى نقطتين :

- **النقطة الأولى**: تضمنت محاولات المتدخلين للإجابة على السؤال المطروح و المتعلق ب: " كيف يمكن فهم و تصور العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و القيمة " أوضح المتدخلون بأنه من منظور ديناميكية القيمة تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما لأنها تسمح بتسيير ليس فقط الكفاءات و لكن أيضا المعارف و تسيير الإبداع الإداري الملائم لتطوير المؤسسة. كما حاولوا استعراض النظرة القديمة للمؤسسة نحو القيمة التي الموارد البشرية أصبح للقيمة معنى آخر و خلصوا في الأخير إلى أن دور الموارد البشرية في عملية توليد القيمة أصبح مهم أكثر فأكثر فالموارد البشرية تتدخل في الحقيقة من أجل توظيف و إدماج الأفراد ذوي مستوى (السوق الداخلية للعمل) من

أجل تطوير الخبرات (الرأسمال الاجتماعي) و تسهيل و بروز القدرات الجديدة (التعلم الذاتي و الجماعي ) أنها تسمح على العموم التعاون من خلال تقاسم الخبرات و المعلومات أنها تخلق شبكات تعاون على توليدها و تساعد على بروز ثقافة تنظيمية كفاءة الموارد البشرية الآن عنصر مفتاح للكفاءة أنها العلامة الفارقة للمنظمة (المميز لها ). ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من اليوم فصاعدا على أنها تفضي إلى مهمة بناء الكفاءات الفردية و الجماعية الضرورية من أجل خلق و توليد القيمة المستدامة

➢ **النقطة الثانية:** إستراتيجية تسيير المعارف في هذه النقطة ركز المتدخلون على أن تسيير المعرفة هو الإجابة أو الرد الذي تواجه به المؤسسات هذا السيل العارم من التغيرات التحولات و التطورات في شتى المجالات و التي تسمح بالوصول إلى ثقافة تقاسم المعرفة. المنظمة المتعلمة هي مفهوم تنظيمي الذي يعود على هذا النوع الجديد من الثقافة أين المعرفة تشاطر و تقود إلى التعلم الجماعي، جملة المعارف و الخبرات المؤسسة هي جزء مندمج في رأسمالها و تشكل مركب أساسي في فرصها أنها تسمح بهندسة كفاءاتها الذين يشكلون ميزتها أمام منافسيها كما تحدثوا عن المنضمة المتعلمة كيف تتحول المنظمات إلى منضمات متعلمة و ما هي النتائج التي تحققها من هذا التوجه .

**- القسم الثاني:** كان تحت عنوان إدارة المعرفة و تسيير الموارد البشرية و قد خصص هذا القسم للحديث عن موضوع تسيير الموارد و إدارة المعرفة في شبكات المؤسسات حيث أشاروا إلى قلة البحوث و الدراسات في هذا المجال كما أكد على أن إدارة المعرفة في المؤسسات الشبكية تسمح بتبادل ممارسات و إثراء المعارف و الكفاءات المتاحة على الشبكة كل مؤسسة تتحصل على ثراء معرفي فردي أو جماعي و لقد خلصوا من تحليل و الملاحظة حول تسيير الكفاءات و المعرفة في شبكة المؤسسات إلى أمرين هما :

- ✓ إدارة الكفاءات و المعرفة تسمح بعمل رابط بين الأفراد و الجماعات .
- ✓ القدرة تتضمن في الكفاءات و المعارف تشكل دعامة وجود الشبكة

غير أن موضوع إدارة الكفاءات و المعرفة في المؤسسة يطرح عدة تساؤلات نذكر منها:

- ✓ كيف يمكن تطوير مجموعة ذكية انطلاقا من منظمة الذين هم إستراتيجيتها الخاصة للتطور؟
- ✓ كيف نهيئ ميكانيزمات التعلم في الشبكة ؟.
- ✓ كيف نحفظ المعارف ؟ .

و في نهاية هذا العرض قدم الباحثين مثال حول شبكة لسبع مؤسسات مصغرة مختصة في ميكرو الكترونيك و التي تسلط الضوء على الخصوص بالنسبة للمؤسسة التي تقول عليها تقليدية حول تسيير الكفاءات و إدارة المعرفة و إدارة المعرفة ضمن شبكة المؤسسة التي خرجت بثلاث نتائج .

- ✓ إثراء الكفاءات الفردية على المستوى التقني و العلائقي.
- ✓ تثمين الكفاءات الفردية في التحقيق بالمشاريع المعقدة .
- ✓ توسيع حقول المسؤولية المحددة من طرف واضعي ورقة عمل المشروع

و هذه النقاط الثلاثة تشكل العناصر الأساسية في خلق قيمة عند تسيير الموارد البشرية على مستوى الشبكة تم تناولوا نقطة أخرى وهي :

- ✓ الرابطة المعرفية: أداء توليد قيمته من أجل إدارة المعرفة

و على عكس النظرية في التطبيق لا تزيد إدارة المعرفة في استراتيجيات المؤسسة و لكنها تزيد من مسؤوليات الموارد البشرية ، و يمكن لإدارة المعرفة أن تسمح لإدارة الموارد البشرية بتدعيم دورها كعامل مهم و ضروري في خلق القيمة في المؤسسة. و أكدوا على هناك العديد من الصعوبات و العراقيل التي تحول دون مساهمة إدارة المعرفة في خلق قيمة و هي :

- ✓ صعوبة الوصول إلى كل أشكال المعرفة المتاحة في المؤسسة و على الخصوص المعرفة الضمنية .
- ✓ صعوبة تحديد المعارف المناسبة للمنظمة من بين العديد من البيانات و المعلومات المتوفرة و هنا يظهر أهمية خريطة الطريق المعرفية فهي الأداة التي بتجاوز هذه العراقيل إنها تساعد على تحويل المعرفة الضمنية إلى

صريحة و القيام بالتحليل المقارنة و حوصلة بين العروض الفردية و الجماعية المختلفة و العديد من الوظائف الأخرى .

ليخلصوا في الأخير إلى بعض سلبيات الخريطة مشددين على أن استعمالها يجب أن يكون مراقب و أن يتم تطبيقها إلا في جماعات العمل ذات الحجم الصغير.

- **القسم الثالث:** تسيير الكفاءات و خاق القيمة جمع فيه المؤلف المداخلات التي تناولة موضوعين:

➢ **الموضوع الأول:** من تسيير الكفاءات إلى التسيير بالكفاءات نحو قراءة واسعة و مستمرة لإدارة الموارد البشرية .

تم الحديث في هذا القسم عن التغيرات التي حدثت على مستوى هيكلة و تنظيم المؤسسات و هذا تماشيا مع التطورات الحاصلة منذ سنوات الثمانينات حيث أصبحت أكثر مرونة و حركية من أجل أن تكون أكثر كفاءة و فعالية و لذلك توجهه نحو التسيير بالكفاءات و الذي يقضي بأن يوضع في التنفيذ تسيير مستمر لكفآتها الفردية و الجماعية و التنظيمية (الكفاءات التنظيمية هي النتائج و توجه استراتيجي تأتي من العلاقات بين الموارد الكفاءات الجماعية و العلاقات الخاصة بالمؤسسة ) .

ليخلصوا بأن وظيفة الموارد البشرية تلعب دورا مزدوجا لهذا ينبغي أن نحدد المعارف المفتاحة اللازمة لتشكيل الكفاءة المبحوث عنها و أيضا القدرة على تطويرها انطلاقا من المعارف القاعدية من أجل إستغلالها وإستثمارها، و لكن يجب بالمقابل تحديد السلوكات الراسخة التي ستسمح بتطوير المعارف و القدرات المجردة إنها يجب كذلك أن تساعد في تحديد الأهداف الإستراتيجية . ففي هذا العصر لا يمكن فصل رقابة التسيير و التي تشتد في هذه العملية بالنظر للإجراءات المتخذة .

➢ **الموضوع الثاني:** يتعلق بتسييرالكفاءات، المعرفة الضمنية و إنتاج الكفاءات

و فيه تطرق المتدخلون إلى أن التسيير بالكفاءات يهدف إلى تحسين الفعالية المنظمة و تطوير الموارد البشرية أنها مولد القيمة و المعارف عندما تدعم التعلم التنظيمي فتسيير الكفاءات تتجاوز مجال تسيير الموارد البشرية لتصبح ورقة رابحة في إستراتيجية المنظمة، أنها تسمح للمنظمة التكيف مع المحيط الخارجي و جمع مواردها الداخلية حولها .

## 2.إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل مقاربة النظرية بالواقع الملموس ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية وهذه الأخيرة تتطلب جملة من الإجراءات والخطوات بداية من تحديد منهج المعتمد في الدراسة إلى اختيار أداة البحث وتحديد المجتمع الأصلي للدراسة ومن تم تحديد العينة الممثلة له فكان مايلي:

### 1.2. منهج البحث:

يعتبر المنهج أساس البحوث العلمية فهو الطريقة المتبعة للوصول إلى نتائج معينة تخدم البحث، غير أن المنهج يختلف باختلاف الدراسة وباختلاف موضوعها. ولتحقيق الأهداف المرسومة سلفا لهدا الجهد العلمي والإجابة عن الأسئلة التي سبق طرحها استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال وصف الظاهرة عن طريق استقراء ما كتب عن الموضوع ومن ثم الخروج ببعض المعطيات التي تصف الوضع الراهن ومقاربة هذه القراءات بواقع الكفاءات التخصصية الجزائرية من خلال تحليل نتائج الدراسة ميدانية حول مساهمة كفاءات (أخصائي المعلومات ) في إنتاج وإدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك

### 2.2. أدوات تجميع البيانات

تختلف أدوات تجميع المعلومات تبعا لاختلاف المشاكل التي تهم الباحث وطبيعة موضوع البحث ، فقد يمكن في بعض الأحيان تجميع البيانات عن طريق الملاحظة أو من خلال إجراء مقابلات أو وضع الاستبيان كلا على حدا أو جميعها معا ونظرا لطبيعة دراستنا والمنهج الذي إعتمدناه فقد كان الاستبيان هو أداة جمعنا للمعلومات

#### 1.2.2. استمارة الإستبانة

الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساسا على الاستمارة وتتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد ، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة الواردة أو تسجيل الإجابات عنها [1]

1زكي ،جمال .يسين، السيد. **أسس البحث الاجتماعي.**القاهرة :الفكر العربي ،1961.ص.ص205،204

فالاستبيان إذا يحتوي مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى مجتمع البحث والتي تصاغ بطريقة فنية معينة تدور حول جوانب الظاهرة المدروسة وتساعد الإجابات الواردة عليها في اختبار وتحقيق الفروض التي وضعها الباحث

### 1.1.2.2. الإستبيان التجريبي:[1]

يقوم الباحث بتجريب الأستبيان على عينة من المجتمع الأصلي للدراسة للتأكد من وضوح الأسئلة وابتعادها عن الغموض ثم يقوم بإجراء التعديلات بحسب ملاحظات المبحوثين إذ تم توزيع خمسة (*05*) استمارات استبيان ، وتم تعديلها بحسب ملاحظات المستجوبين وأهم هذه التعديلات :

- **التعديل الأول**:

✓ **على مستوى المحور الأول** :نحذف عبارة المحور الأول من معلومات عامة فهي عبارة عن مدخل و تم تسبيق محور إدارة المعرفة على محور التسير بالكفاءات عليه تصبح المحاور كالتالي :

المحور الأول:المانجمنت في المؤسسات الجزائرية

المحور الثاني:إدرة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسة

المحورالثالث: استغلال الكفاءات في تسيير المؤسسة

المحورالرابع: نتائج التسير بالكفاءات

✓ **السؤال رقم3:**المتعلق بالجنسية إلغاء هذا السؤال لأن العينة المختارة هي عينة قصدية وبالتالي فأفرادها كلهم جزائرين.

✓ **السؤال رقم4:**المتعلق بالمستوى التعليمي حذف عبارة أقل من الثانوي ثانوي أو معهد

✓ **السؤال رقم 5:** المتعلق بالمنصب المشغول إلغاء هذا السؤال لأن العينة المختارة هي عينة قصدية وأفراد العينة هم مسؤولين عن مراكز المعلومات التابعة لمؤسسة سوناطراك المتواجدة عبر الترابط الوطني.

---

1 أنظر الإستبيان التجريبي .الملحق رقم1 .ص463

- **التعديل الثاني :**

- ✓ إضافة عبارة "التنظيمي" إلى كلمة التأهيل في السؤال رقم ***8*** المحور الأول
- ✓ تحويل الأسئلة رقم ***30، 31، 32*** من محور إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسة إلى محور استغلال الكفاءات في تسيير المؤسسة تصحيح بعض الأخطاء اللغوية والنحوية.

### 2.1.2.2. الاستبيان النهائي:[1]

وبعد إجراء التعديلات السابقة تصميم الاستبيان النهائي الذي يتضمن أسئلة صممت بطريقة منهجية تغطي كل المحالات والجوانب قيد الدراسة ولقد تم تصميم الاستبيان الخاص بدراستنا وفق الفرضيات الموضوعة مسبقا وذلك وفق ***4*** محاور كما وهي كالآتي:

- ✓ **المحور الأول**:مانجمنت في المؤسسات الجزائرية من السؤال***05*** إلى السؤال***10***
- ✓ **المحور الثاني**:إدرة المعرفـة وتطبيقاتها في المؤسسة من السؤال ***11*** إلى السؤال ***18***
- ✓ **المحور الثالث**:استغلال مؤسسة سوناطراك لكفاءاتها في عملية التسيير من السؤال ***19*** إلى السؤال ***27***.
- ✓ **المحور الرابع**: نتائج التسيير بالكفاءات من السؤال ***28*** إلى السؤال ***31***وقد تم الاعتمـاد على أسئلة مغلقة لتسهيل عملية تفريغ الاستبيانات وأسئلة مفتوحة في المحور الرابع وهـذا للترك الفرصة المستجوبين لإعطاء أرائهم وأفكارهم وانتقاداتهم التي أفادتنا كثيرا في وضع النتائج والحوصلة الختامية للبحث

### 3.2. مجالات الدراسة الميدانية

وتتلخص أساسا في المجال الزماني والجغرافي والبشري المعتمد خلال الدراسة الميدانية.

1 أنظر إستمارة الإستبانة .الملحق رقم1 .ص458

### 1.3.2. المجال الجغرافي:

وهي الحدود المكانية التي جرت بها الدراسة الميدانية وتتمثل في مراكز المعلومات والتوثيق التابعة لمؤسسة سوناطراك المنتشرة عبر أنحاء التراب الوطني التي تتواجد فيها المؤسسة

### 2.3.2. المجال الزمـــني:

وهو الوقت الذي استغرقناه في الدراسة الميدانية بالنسبة لاستمارة الإستبانة كانت من بداية تحديد المجال واختيار العينة المراد بحثها ، إلى اختيار الوسيلة والأداة المناسبة المراد تطبيقها على هذه العينة وتحضيرها ،وبعد ذلك مراجعتها والتعديل فيها ،ومن ثم الشروع في تطبيقها ميدانيا على العينة المختارة إلى غاية جمع البيانات وتفريغ الاستمارة ثم القيام بتحليلها وترجمتها في جداول ورسومات بيانية وقد استغرقت الدراسة الميدانية التي قمنا بها حوالي ستة أشهر إبتداءا من تحديد العينة واختيارها فصياغة استمارة استبيان وانتهاء بتحليل البيانات واستخلاص النتائج. هذا وقد تمت الدراسة النظرية بالموازاة مع إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من موافقة المجلس العلمي على موضوع المذكرة.

### 3.3.2. المجال البشـــري:

ويقصد بالمجال البشري الأفراد الذين يحتمل أن يكون كل واحد منهم من بين الوحدات المختارة ضمن عينة الدراسة أي الأشخاص الذين تشملهم الدراسة، وفي دراستنا فإن المجال البشري يشمل الكفاءات التخصصية أخصائي المعلومات مديري مراكز التوثيق والمعلومات بمؤسسة سوناطراك

### 4.2. العينـــة

في الدراسات الميدانية تتمثل العينة في اختيار جزء من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا أو منتظما ويشكل هذا الجزء من وحدات مجتمع المادة الأساسية للدراسة.

### 1.4.2. اختيار المجتمع الأصلي للدراسة:

ويعرف بأنه مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها ويتمثل المجتمع الأصلي في دراستنا هذه في مجموع مديري مراكز المعلومات والتوثيق التابع لمؤسسة سوناطراك والمقدر عددهم *15* أخصائي معلومات والملحق رقم يتضمن بطاقة معلومات حول كل عنصر من أفراد العينة .

### 2.4.2. اختيـــار العينة:

يعد إختيار العينة من الأمور الجوهرية في البحث العلمي إذ يتوقف على حسن إختيارها الوصول إلى نتائج واقعية ومعبرة؛ وقد قمنا في دراستنا هذه باختيار عينة قصديه (عينة عمديه) وهي تقوم على اختيار الباحث لمفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة ،بل يقوم شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة بمجتمع البحث وعناصره التي يمكن أن تمثله تمثيلا صحيحا وقد قمنا باختيار الأفراد الذين يمثلون أخصائي المعلومات مديري مراكز الثوتيق والمعلومات بمؤسسة سوناطراك ولقد ثم اختيارهم قصديا لمساهمتهم في تسيير قطاع المعلومات في سوناطراك ولتمثيلهم الجغرافي لكل المناطق المتواجدة بها فهي إذا تمثل *100%* من المجتمع الأصلي للدراسة .

**- العينة التجريبيــة:** وتتكون من خمسة *5* (مديري مراكز التوثيق والمعلومات التابعة لمؤسسة سوناطراك) أفراد من العينة المختارة من تم اختيارهم بطريقة عشوائية لمحاولة تجريب الإستبيان .

**- العينة النهائيــــة:** وكما سبق الإشارة إليه فإن دراسننا الميدانية تتناول بالدراسة الكفاءات التخصصية مديري مراكز الثوتيق والمعلومات بمؤسسة سوناطراك وبالتالي فإن العينة المختارة كانت مديري مراكز الثوتيق والمعلومات بمؤسسة سوناطراك موظفوا المؤسسة الموزعين على مختلف المناطق المتواجدة بها مؤسسة سوناطراك ، وتجدر الإشارة إلى أنه تم إسترجاع (*15*) إستمارة

## 5.2.ضبط المصطلحات والمفاهيم

* **المنظمة** *L'organisation*: عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية كانت أو اقتصادية أسياسية أو ثقافية أو غير ذلك ولقد عرفها معجم الشريعة والقانون على أنها تنظيم يهدف إلى تحقيق أغراض معينة ويتمتع بشخصية معنوية. [1]

***المنشأة** *Firm:* وحدة إدارية تمارس عملياتها تحت اسم تجاري معين وتشكل تنظيما يستهدف إما بيع السلع والخدمات إما الاشتغال باثنين من هذه الأنشطة أو ثلاثتها في آن واحد وقد تكون ملكية المنشأة فردية أو تتخد شكل شركة تضامنية أو شركة خاصة أو عامة أو محدودة المسؤولية أو مشروع تمتلكه الدولة[2]

***المقاولة** *Entreprise*: هي وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بالتنسيق بين مجموعة من العوامل الإنتاج لإنتاج لبعض السلع أو الخدمات وتوزيع العوائد الناتجة عن استعمال هذه العوامل [3]

***المشروع** *projet* وحدة قانونية واقتصادية تتكون من عناصر مادية ومعنوية وبشرية الهدف منها القيام بنشاط اقتصادي معين. [4]

من خلال كل ما سبق يتضح لنا وجود تقارب شديد بين المفردات التي تتكون منها هذه المصطلحات وأن اختلفت في جزئيات قليلة فكلها أجمعت على أن المؤسسة وحدة لها قواعد معينة وأهداف معينة ويبقى الاختلاف هو في تحديد طبيعة هذه الوحدة والعناصر التي تتألف منها وكذلك في تحديد الأهداف التي وجدت من أجلها.

***الجدارة** :تعتمد كثير من أنظمة العمل أو التوظيف سواء كانت عامة أو خاصة على مبدأ الجدارة كمعيار لشغل الوظائف بالتعيين أو الترقية ومنح المزايا الوظيفية مثل التدريب والترقية ونحو ذلك، وهو مبدأ حديث ومنطقي لأن صاحب العمل سواء كان مؤسسة عمومية أوخاصة يبحث عن الشخص الذي يحقق أهدافه ويتميز عندما يشغل إحدى وظائفه .

---

1الأردن:مكتبة دار الثقافة للنشروالتوزيع،1998.ص404 **معجم مصطلحات الشريعة والقانون.** كرم، عبد الواحد.

2عمر، حسين. المرجع نفسه.ص472

3 Alain، charles martinet ,Ahmed، silem..**lexiquede gestion**.paris:Dalloz,2005.p234

4كرم، عبد الواحد. المرجع نفسه.ص383

و أسلوب الجدارة هو مدخل حديث نسبيا ***1971*** لإدارة الموارد البشرية ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل، لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري ماك ماكيلاند ***Mac Makeland*** للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: " إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟"

ولذلك طلب ماك ماكيلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقًا "نموذج الجدارة" لتلك الوظيفة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الجدارات وتطبيق "نماذج الجدارة" في إدارة الموارد البشرية، ومنها جهود فولي ***1980***، وبلانك ***1982***، وبويتزيز ***1982***، وزمك ***1982***، ومارلو ووينبرج ***1985*** ومكلاجان ***1990*** وكولويز بجسيك ***1990*** "[1] والملاحظ أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين .

وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أنه مايزال يعتري هذا المصطلح شيئ من الغموض الذي يعود سببه إلى وجود العديد من المصطلحات التي لها نفس دلالته وغالبا مايتم تعريف الجدارة على أساسها ، ومن هذا المنطلق يعرف عبد ا السنيدي الجدارة على أنها : " مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك

---

1 داود ، علاء . كيف تقيم موظفيك. [على الخط المباشر]تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008/02/16 متوفر على الرابط
**www.islamonline.net/iol-arabic/dowalia/namaa-47/maan.asp**

لصاحب العمل "[1]. ومن خلال هذا التعريف تم ربط الجدارة بالكفاءة الفنية والإدارية وتصرفات الأفراد أثناء أداء العمل كما يؤكد السنيدي على أنه لاتوجد معايير قياسية موحدة عالمية للجدارة بل أن لكل عمل معايير جدارة خاصة به يحددها صاحب العمل فالتأهيل العلمي لا يكفي للحكم بتوفر هذا المبدأ، بل يفضل من لديه خبرة عملية وإذا توفر الأمران فإن الانضباط في العمل وكذلك التحلي بالأخلاق الفاضلة مع رؤسائه وزملائه العملاء هي من الأمور اللازمة لتكامل توفر مبدأ الجدارة .

والجدير بالذكر أن عنصرا التأهيل العلمي والعملي يتبينان وقت التقدم لطلب الوظيفة إلا أنهما لايجزما على توفر الجدارة ذلك أن هذه الأخيرة تتطلب توفر عناصر أخرى والتي حددها السنيدي في الانضباط في العمل وحسن التعامل حيث إعتبرهما محك أو أساس مبدأ الجدارة يتم التأكد من توافرهما والموظف على رأس العمل وخلال فترة التجربة، لأنه مهما كان لدى طالب الوظيفة من مؤهلات علمية وعملية فإن ذلك لا يكفي للحكم بتوفر مبدأ الجدارة لديه، بل إن الممارسة الفعلية للعمل والتعامل مع الرؤساء والعملاء ، الزبائن والصبر على إلحاحهم و تكاثر العمل يعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه .

ولهذا يشير الأخوان الدكتور لايل سبنسر والسيد سيجان سبنسر وهما ممن بحث من علماء الإدارة في الغرب في مبدأ الجدارة "... أما أسلوب الجدارة في العمل فإن التحليل فيها يبدأ بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أي افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل، ثم تحدد الخصائص الإنسانية التي ترتبط بالنجاح في العمل وذلك انطلاقاً من مقابلات أحداث سلوكية مفتوحة للنهاية فالجدارة هي خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة، فالخاصية الضمنية تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية، والعلاقات تعني أن بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء، والمرجع المعياري يعني أن بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل معين وذلك قياساً على معيار ومواصفات معينة "[2].

---

1 السنيدي ، عبد الله . ماذا تعني الجدارة في العمل ؟ . [على الخط المباشر]تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008/02/16 متوفر على الرابط **www.al-jazirah.com.sa/2007jaz/mar/2/ar3.htm**

2 المرجع نفسه

وذهب المهندس علاء داود في نفس هذا الإتجاه، حيث يعرفها على أنها : "خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة"[1] وقد قسم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهورا من الآخر:

- **الدوافع:** هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار التي تتسبب في إقدامه على تصرف ما دون سواه؛ وبالتالي تقوم الدوافع باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيدا عن أخرى، مثال على ذلك: دوافع الرغبة في الإنجاز أو دوافع حب السلطة.

- **الصفات**: الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات مثال: زمن الاستجابة ودقة الإبصار يعتبران أهم صفات الطيار المقاتل.

- **المفهوم الذاتي:** توجهات الفرد، أو قيمه أو صورته الذاتية

مثال: الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريبا

- **المعرفة:** المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين

مثال: معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري

- **المهارة:** القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية

مثال: واحدة من المهارات المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلاف العصب[2] وكما يوضح الشكل أدناه فإن جدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء "وعمقًا" وتمركزا في الشخصية



**الشكـل[15] : مكـونات الجـدارة**

[1] داود ، علاء.المرجع نفسه.
2.المرجع نفسه.

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الجدارة هي الخصائص الشخصية مثل المعارفِ والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وغيرها من الخصائص والإمكانيـات التـي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح فهي إذن مرادف للكفاءة تعتمد الجدارة/الكفاءة على إجراء دراسات ميدانية تهدف إلي التعرف على العناصر الشخصية التي تنبئ عن احتمالات نجاح شخص ما في وظيفة ما وتنتفع المؤسسات من تطبيق هذا الأسلوب علي كافة مجالات إدارة الموارد البشرية على نحو الأمثلة التالية:

- ✓ **الاختيار والتعيين:** حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.
- ✓ **الترقية والمسارات الوظيفية:** يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص-الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.
- ✓ **التدريب والتطوير :** يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة
- ✓ **إدارة الأداء:** تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدريج تسلسلي يصعب الجدل حوله.[1]

*** الأداء:** إن نجاح التنظيم لا يتم إلا باستغلال الجيد لموارده المادية والبشرية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء للحصول على الكفاية الإنتاجية ، ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المنظمات في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلميـة التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأحرى توفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء.

---

1 **ماهي الجدارة /الكفاءة وماذا ننتظر منها**منتدى التطوير الوظيفى الخليجى . [على الخط المباشر] .تمت زيارة الموقع بتاريخ 2008/02/16 متوفر على الرا بط: **http://cadef.net/jadara/j4.html**

- **ماهية الأداء :** وفي هذا الإطار يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء العامل للعمل هو : " قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله[1] نرى أن هذا التعريف قد قسم الأداء إلى قسمين ، أداء عضلي واللذي ينفرد به غالبا العامل البسيط وذلك لطبيعة عمله، وأداء فكري الذي يتميز به الإداريين والموظفين السامين ، وذلك لطبيعة عملهم ، فالأداء هو إذن نشاط أو سلوك معين يؤدي إلى نتيجة إنه إلتزام العامل بإنجاز عمله المحدد بعقد عمله وتبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل ، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل .

- **العوامل المحدد للأداء :** تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة التي تجعل العامل أحسن آداءا العامل لعمله و يمكن تحديد أداء الأفراد العاملين من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، فهو محصل التفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية: **الأداء = الدفع .القدرات . الإدراك**

ومعنى هذا إن كل عامل من هذا العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال إمتزاجه بالعاملين بالآخرين فأثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها إنما بمستوى درجة العاملين الأخرين المتمثلين في القدرات والدافعية.[2]

* **الفعالية:** يختلف مفهوم المؤسسة بإختلاف إتجاه النظرة إلى فعالياتها فالبعض يتخذ من مقدار المؤسسة على تحقيق أهدافها كإتجاه للحكم على فعاليتها وهذا الإتجاه يرى أن فعالية المؤسسة هي عبارة :عن تنفيذ أهداف أو أهداف أكثر من أهداف المنظمة ، أما الإتجاه الذي يعتبر المؤسسة نظام إجتماعي مفتوح فيرى أن فعالية المؤسسة هي عبارة عن درجة نجاح المؤسسة في الإستفادة وفي إستخدام الموارد القيمة والنادرة الموجودة في داخل المؤسسة أو خارجها، و هذا المفهوم يركز على درجة تأقلم المؤسسة مع ظروفها الخارجية ، الداخلية وبمقدار تفاعلها مع هذه الظروف بمقدار ماتبقى المؤسسة فعالة [3] والحقيقة أنه لا يوجد تعارض بين هذين التوجهين ، بل هما مكملان لبعضهما البعض وفعالية المؤسسة تتوقف على مدى تحقيقها لأهداف عديدة

1 قجة ، رضا .المرجع نفسه . ص.ص 51،50
2 المرجع نفسه. ص.58
3 بدر ، حامد أحمد رمضان .المرجع نفسه .ص.372

ويتوقف تحديد هذه الأهداف العديدة حسب ظروف كل مؤسسة .

- **الفرق بين فعالية المنظمة والكفاءة :**كما سبق الإيضاح أن الفعالية مرتبطة بمدى تحقيـق الأهداف ، ولكـن الكفـاءة تقيس مدى تحقيق المخرجات والمدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات، فكفاءة المنظمة عبارة عن مخرجات المنظمة /مدخلات المنظمة ، فلو أن منظمة حققت مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع إستخدام مدخلات متساوية (بإفتراض أن ظروفهما واحدة ) يمكن القول أن المنظمة الأولى هي أكفأ أو ذات كفاءة أحسن من المنظمة الثانية .

- **عناصر الحكم على فعالية المؤسسة:** غالبا ما يتخد مدى تحقيق أهداف المنظمة كمعيار للحكم على فعالية المنظمة ، ولكن ينبغي أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمؤسسة ، وأهداف خاصة بالتفاعل بين المؤسسة والظروف وفي هذا الإطار يمكن القول بأن عناصر فعالية المؤسسة ينبغي أن تشتمل على الأقل الآتي :الإنتاجية الكفاءة ،الرضا ، التأقلم والتطور[1]

***القيمة:** تعد القيمة من العبارات التي داع صيتها وتعددت مجالات استخدامها في المؤسسة فنجدها تتحدث مثلا عن سلسلة القيم، خلق القيمة ، القيمة المضافة ...إلخ غير أن استخدام هذا المصطلح بكثرة في خطابات المسؤولين في المؤسسات لا يؤكد بالضرورة على أنها تدرك فعلا المعنى أو المفهوم الحقيقي للقيمة خاصة وأنها من المفاهيم المجردة والتي يختلف مفهومها باختلاف مجال استخدامها ولهذا سنحاول فيما يأتي تقديم بعض أهم التعاريف :

- **تعريف القاموس الأكاديمي الفرنسي** :حيث قدم هذا القاموس في طبعته الثامنة عدة تعاريف للقيمة وذلك حسب ميادين استعمالها فمثلا في : [2]

- ✓ **مجال الرياضيات:** تشير القيمة إلى كل الكميات المعبر عنها رقميا أو جبريا وتصدر عن حل إحدى المعادلات أو العديد منها.
- ✓ **مجال الموسيقى :** تشير إلى الوقت الذي يجب أن تستغرقه كل نوتة موسيقية وتعبر عن صورتها فقيمة البيضاء هو ضعف قيمة السوداء

1 المرجع نفسه .ص374

2 Dictionnaire français. Académie française 8$^{eme}$ éditons .Définition de valeur. [on ligne ].site visite le 09.10.2007. Disponible sur **: www.cocoledico.com/dictionnaire/valeur,282719.xhtml**

- ✓ **مجال البنوك والإقتصاد السياسي** :تطلق عبارة القيمة على كل أنواع الفوائد النشاطات ، الإلتزمات ...إلخ فيقال مثلا وضع قيم داخل البنك ، توريد القيم ووضع القيم في حلقة دورة المال
- ✓ **إقتصاديا :** تقال على وجه التحديد للسعر الذي يتم ربطه بشيء فكري أو عقلي مثلا هذا العمل له قيمة عظيمة ، هذا الكتاب ذو قيمة ضئيلة .

- **قاموس** ***webster*** يعرفها على أنها: صفة أو خاصية شيء ما تبعا للتغيرات التي على أساسها يتم الحكم على مدى قلة أو كثرة الرغبة، مدى ضرورتها ، درجة تقديرها ، مدى أهميتها .[1] وعلى عكس هذا التوجه الاقتصادي هناك توجه أخر يرى بأن القيمة لا توجد أو لاترتبط إلا بالإنسان في إشارة إلى أن السلع والخدمات لا يمكن إعتبارها كقيم إلا إذا ***8*** منح الإنسان لها قيمة .

- أما **فيليب زارفيان** فقد إقترح تعريف القيمة على أساس أنواعها حيث يؤكد على أنها تنقسم إلى أربعة أنواع وهي :[2]

- ✓ **قيمة الزبون:** حيث إعتمد فيليب زاريفيان على كتاب الميزة التنافسية لبورتر ***porter*** حيث قدم هذا الأخير به تعريفا أوليا لقيمة الزبون إنطلاقا من تحليل المحيط الذي توجد به الشركة والقوى التنافسة وإحتيارها لإستراتيجية التميز على الخصوص يسمح بأن نعرف القيمة على أنها الثمن الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه من أجل الحصول على المنتج المعروض مع الأخذ بعين الإعتبار أن ثمنه راجع إلى عوامل تميزه فالزبون سيكون مستعدا ليدفع في حدو د المعقول ثمن أعلى بسبب هذه العوامل كمثانة المنتج خدمة مابعد البيع
- ✓ **قيمة الأداء** : يصعب في بعض الأحيان تميزها عن القيمة السابقة ، إنها توجد على مستولى أخر يمكن أن نصفه بالتكتيكي التنفيدي إنها تتعلق في إطار إستراتيجية معينة بتأشير التأكيد على القيام بتطوير ، تفضيل ، تحسين سجلات محددة لأداء المؤسسة مثل تلك المتعلقة بالآجال أو النوعية .

1 Green Facts . Définition Valeur [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **www.greenfacts.org/fr/glossaire/tuv/valeur.htm**

2 Zarifian, philippe. Compétence , performance et valeurs . Gestion des compétences et le Knowledge **Management**. . colloque, organisé par le CESAMES et le Groupe ESC, 25 mars 2002

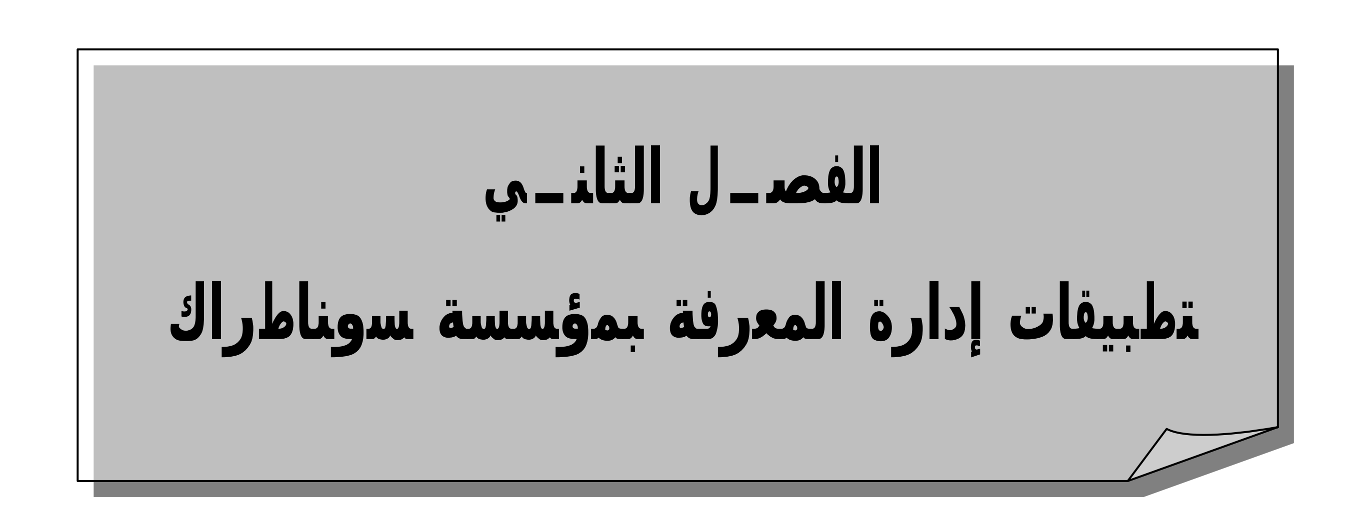
✓ **قيمة الخدمة** : من الملاحظ أن التعريفين السابقين خاصين بالقيمة الصناعية فغالبا مايتحدث بوترعن المنتج المعروض للزبون وهذه الأخير يثمنه أو يقدره لكنه لم يتحدث أبدا عن موضع الخدمة في بناء هذه الأخيرة ذلك أن منتجات اليوم لم تعد فقط عبارة عن سلع فقط أنما يمكن أن تكون أيضا خدمات ومن خلال قيمة الخدمة فإننا ننتظر من تحولا يحدث أثر في شروط النشاط الموجه له.

✓ **القيمة المالية :** بالنسبة للقيمة المالية لا شيئ جديد ففي عهد الرأسمالية تتمين رأس المال كان دائما هو دائما هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي حيث كان هناك دائما نزعة نحو تنمية وتطوير الدورة المالية دورة رأس المال الذي من خلالها يتم تقدير النقود



# الجانب التطبيقي

## التسيير بالكفاءات داخل مؤسسة سوناطراك



# الفصـل الثانـي

# تطبيقات إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك

## تمهيد

تمت إتجاه متزايد في الشركات والمؤسسات عموما وبشكل خاص في الشركات الأعمال في الدول المتطورة في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحول الشركات نفسها إلى شركات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى شركات خلاقة للمعرفة .

وهذا ما جعلها ترصد أموالها وإستتماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة بما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى الأصول المعرفة ورأس المال الفكري ، وتحول إهتمامها من العمال اليدويين والكتبة وحفظة البيانات إلى أفراد المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجدد ومساهم في تكوين القدرات الجوهرية للشركة وفي تحقيق تقدمها وتطورها وتميزها .

لقد تم في الجانب النظري تعريف إدارة المعرفة على أنها أداء الفعاليات التي تشمل على اكتشاف وامتلاك والمشاركة بالمعرفة وتطبيقاتها بهدف دعم منظور تكلفة وفعالية أثر المعرفة على الأهداف المتحققة ، وهذا يعني أن السبيل الوحيد لفهم إدارة المعرفة والتأكد من تبني المؤسسات لها ميدانيا يكمن في قيامها بتنفيذ عملياتها.

ولهذا ارتأينا في هذا الفصل أن نقترب أكثر من مؤسسة سوناطراك وهذا من خلال كرونولوجيا تطور المؤسسة التي ساعدتنا في التعرف على المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها إلى يومنا هذا ، ومن تم حاولنا تحديد استعدادات المؤسسة الجزائرية لتبني تطبيقات إدارة المعرفة وهذا عن طريق محاولة التعرف على مجموعة خطط وتحضيرات مؤسسة سوناطراك للقيام بذلك في الأخير حاولنا أن نبين ما إذا كان وجود وإعتماد مختلف عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة أمر واقع أوأنها مجرد شعارات رنانة تصدرها المؤسسة .

## 1.كرونولوجيا تطور مؤسسة سوناطراك

إن المتتبع لتاريخ المؤسسة الوطنية سوناطراك سيلحظ بأنها تأثرت كثيرا بالتطورات و المراحل التاريخية التي مرت بها الدولة الجزائرية و ذلك لأنها تمثل الجزائر كما أن نشاطها ترتبط بشكل مباشر بعمليات المختلفة لأستغلال الثروة النفطية

يرجع اكتشاف البترول في الجزائر إلى فترة الحضارات القديمة و حسب الدراسات فإنه يعود إلى عهد الفنقيين و لكن لم يتم استغلاله صناعيا إلا في سنة ***1956*** و أول حقل بترولي تم اكتشافه كان في منطقة عين الزفت سنة ***1895*** و تلتها مناطق أخرى تيلوانت ***Tliouanet*** في شمال غرب غليزان الذي تم اكتشافه سنة ***1915*** [1]

و بعد الحرب العالمية الثانية و على أثر محاولات فرنسا لإعادة بناء اقتصادها بعد الخسائر التي تكبدتها وجهت اهتمامها نحو الثروة النفطية الجزائرية و كثفت من عمليات البحث و التنقيب و أقامت لأجل ذلك العديد من الشركات البترولية التي كانت تنشط بكثرة في الصحراء الجزائرية .

### 1.1.المرحلة الأولى: بدايات مؤسسة سوناطراك

استمر استغلال الدولة الفرنسية لثروات النفطية الجزائرية بعد الاستقلال أيضا و هذا على أثر ما تضمنته اتفاقية وقف إطلاق النار الموقعة بين الحكومة الجزائرية المؤقتة و الدولة الفرنسية بتاريخ ***19*** مارس ***1962*** و استمر استغلال الشركات الفرنسية للثروات الجزائرية إلى غاية ***1963/12/31*** و هو التاريخ الذي تم فيه الإعلان عن إنشاء المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات المسماة اختصارا سوناطراك وهذا من خلال القرار رقم ***491/63*** الصادر بتاريخ ***1963/12/31*** (المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ ***1964/01/10*** ) [2] و لم يكن لها في ذلك الوقت من هدف سوى تحضير و إعداد الدراسات لاقتناء وسائل النقل البحرية و البرية الخاصة بنقل المحروقات السائلة أو الغازية و حتى هذا الوقت كانت الثروة البترولية الجزائرية لا تزال تحت الهيمنة الشركات الأجنبية .

---

1Mahiout ,Rabah .**le pétrole algérien** . Alger :Edition ENAP, 1974.p 106
2 Ibid.p123

في ***1966*** صدر مرسوم تنفيذي رقم ***66-296*** في ***22*** سبتمبر ***1966*** الذي يتضمن تعديل القوانين الأساسية للشركة نقل و تسويق الوقود السائل حيث تم تعديل المواد ***1 و 3 و 5*** من القوانين الأساسية للشركة الوطنية لنقل و تسويق الوقود. فتحولت بموجب تعديل المادة الأولى إلى الشركة الوطنية للبحث عن الوقود السائل و إنتاجه و نقله و تحويله و تسويقه شركة وطنية مختصرة في اسم سوناطاراك ***SONATRACH*** تسري عليها القوانين الجارية وهذه القوانين الأساسية [1] و على إثر هذا المرسوم تم :

- ✓ توسيع مهام الشركة حتى شملت كل ميادين الصناعة البترولية من حيث البحث و الأبحاث المتعلقة بالاستغلال الصناعي التجاري لحقول الوقود الصلب و السائل و الغازي و جميع المواد المرتبطة به
- ✓ تشيد جميع الوسائل الصالحة لنقل الوقود السائل و المواد المرتبطة به و استغلالها الصناعي و التجاري و ذلك إما بواسطة القنوات و إما عن طريق البري أو البحري أو بوجه آخر .
- ✓ معالجة و تحويل الوقود السائل و المواد المرتبطة به و ذلك في الإقليم الجزائري و في البلدان الأخرى .
- ✓ انشاء و شراء و كراء جميع المنشآت و المصانع لمعالجة الوقود الصلب أو السائل أو الغازي و خاصة انشاء صناعة كيمياوية للبترول و جميع الصناعات المرتبطة بهذه الصناعة و المتفرعة من هذا الوقود .
- ✓ توزيع هذا الوقود و المنتجات المتفرعة أو المرتبطة به.في الجزائر و في الخارج .[2]

ولقد كانـت سنة ***1971*** التاريخ الـذي تـم فيه فعلا استقلال الجزائر حيث تدعم استقلال البلاد السياسي باستقلال اقتصادي على إثر فرض السيادة الوطنية على مختلف ثروات البلاد بما فيها المحروقات و هذا عن طريق قرار التأميم الذي اتخذته السلطات السياسية للبلاد حيث تم ***1971/02/24*** تأميم شامل لكل الاحتياطي للغاز الطبيعي للنقل عبـر القنوات و القيـام بإنتاج المحروقات السائلة و لقد أعطى هذا القرار سوناطراك

1 مرسوم تنفيذي رقم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966. المتضمن تعديل القوانين الأساسية للشركة نقل و تسويق الوقود السائل .
**الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**،الصادرة بتاريخ: 22 سبتمبر 1966.ع84
2 المرجع نفسه .

مهمة تطوير كل الفروع البترولية بدءا بالنشاط القبلي لعملية الاكتشاف وصولا إلى النشاط البعدي للبيتروكيمياء و من هنا صارت سوناطراك تشرف على مجموع الميادين المنجمية ضامنة بذلك لوحدها تقريبا كل مجهودات الأبحاث ، مسخرة كل مجهودها لوضع هيكل يتولى الإنتاج و النقل و معالجة المحروقات و بفضل عملية التأميم انتقلت مؤسسة سوناطراك من مؤسسة صغيرة و ***33*** موظف ***1963*** إلى ***103000*** موظف في نهاية ***1980***.[1]

## 2.1.المرحلة الثاني: مؤسسة سوناطراك في ظل الإنفتاح

بالموازاة مع كل المؤسسات الجزائرية و في إطار السياسة الوطنية لإعادة التنظيم الاقتصادي للبلاد و على أساس توجيه السياسات في ***1982*** تم إعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك مما أعطى النشأة لـ ***17*** مؤسسة جديدة وهي:[2]

***أربع (4) مؤسسات صناعية و هي :**

- **نافتال** ***NAFTAL*** : الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية شركة تابعة لشركة سوناطراك***100 %*** عبر شركتها القابضة ***SVH*** والتي انبثقت عنها:

✓ **نافتك** (***NAFTEK***) : الشركة الوطنية للتكرير شركة تابعة لسوناطراك ***100 %*** عبرالشركة القابضة ***RCH***

-**أونيب** ***ENIP***: الشركة الوطنية للبتروكيمياء و هي شركة تابعة لسوناطراك ***100 %*** عبر الشركة القابضة ***RCH***.

- **أونبك** ***ENPC*** :المؤسسة الوطنية لصناعة البلاستيك و المطاط .

- **أسميدال** ***ASMIDAL***: المؤسسة لإنتاج الأسمدة .

*** ثلاث (3) مؤسسات أشغال تنفيذ و هي :**

-**أونجتيب** ***ENGTP*** المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى شركة تابعة لسوناطراك بنسبة ***100 %*** عبر شركتها القابضة ***SPP*** الشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية .

1 **Guide Economique et Social** .Alger :ANEP.1987.p34

2 معلومات محصل عليها من إطار بالشركة

- **أونجيسيب** ***ENGCB*** الشركة الوطنية للهندسة المدنية و العمارة و هي تابعة لسوناطراك بنسبة ***100 %*** عبر شركتها القابضة ***SPP***

- **أوناك** ***ENAC*** الشركة الوطنية للنقل عبر الأنابيب و هي شركة تابعة لسوناطراك بنسبة ***100 %*** عبر شركتها ***SPP***

***ستة (6) مؤسسات خدماتية و هي :**

-**أوناج** ***ENAGE***:المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء شركة تابعة لسوناطراك بنسبة ***100 %*** عبر شركتها القابضة ***SPP***

-**أونافور** ***ENAFOR*** : المؤسسة الوطنية للتصفية شركة تابعة لسوناطراك بنسبة ***100 %*** عبر شركتها القابضة ***SPP***

-**أونتيبي** ***ENTP*** المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار شركة تابعة لسوناطراك بنسبة ***100 %*** عبر شركة قابضة ***SPP***

-**أون أس بي** ***ENSP*** المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار شركة تابعة لسوناطراك بنسبة ***100 %*** عبر شركة قابضة ***SPP***

- **ساربي** ***SARPI*** :الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية

- **كوجيز** ***COGIZ*** :الشركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية

## 3.1.المرحلة الثالثة: مؤسسة سوناطراك والتحديات الجديدة

أصبحت اليوم سوناطراك شركة مساهمة ذات أسهم و هي مسجلة في السجل التجاري تحت رقم ***84B438*** بتاريخ ***1984 /08/11*** رأسمالها الاجتماعي هو ***245*** ملياردج [1] منحها قانون المحروقات الجديد ***07-05*** المعدل بالمرسوم التنفيذي امتيازات جعلها صاحبة كل المشاريع المستقبلية باعتبار امتلاكها نسبة تفوق ***51 %*** من المشاريع قبل الإعلان عن المناقصة .

إنهـا اليوم أول شركة بترول وغاز في إفريقيا ،أول شركة غاز في المتوسط وثانـي مصـدر في العـالم للغـاز الطبيعي واحتلت المرتبة الثانية عشرة ***12*** عالميا والمرتبة الأولى إفريقيا من بين ***50*** مؤسسة بترولية عالمية كبيرة من خلال التحقيق

1 Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bouse. [on ligne ].site visite le : 19.03.2007. Disponible: **www.cosob.org/les-emetteurs-sonatrach.htm**

الذي قامت به مجلة ***Petroleum Intelligence Weekly*** لأحسن شركة بترولية عالمية .[1]
ثالث مصدر البترول السائل بلغ مجمل إنتاجها ***230*** مليون طن معادل للبترول ***2006*** و نشاطاتها شكل ***30 %*** من مداخيل بنك الجزائر. كما إنها توظف ***120***ألف عامل في كل مجموعة إنها مؤسسة مواطنة تعمل على دعم العلاقات الاجتماعية و تساعد المواطنين في توفير احتياجاتهم و تدعم البحث و الأعمال العلمية و تساهم في النشاطات الثقافية و تدعم ممارسة الرياضة ***contribue*** حماية البيئة و المحافظة على التراث الثقافي و التاريخي اليوم سوناطراك لا تؤمن بتطور اقتصادي بدون تنمية دائمة [2] وهي تعمل بعدة صيغ للشركة منها :[3]

- ✓ **الشركة التجارية المختلطة:** فحسب قانون المحروقات الجزائري تمتلك سوناطراك ***51%*** من كل الشركات الأجنبية التي تود استغلال الثروات النفطية للبلاد وقد اعتمدت هذه الصيغة على سبيل المثال في إنشاء الشركة الجزائرية البيئة المسماة ***ALEPCO***
- ✓ **الشركة بواسطة المساهمة :**هي شركة بلا شخصية معنوية يجب أن تكون مساهمة مؤسسة سوناطراك أيضا حسب قانون المحروقات ***51%*** على الأقل شركة طوطال مع سطح مركازن.
- ✓ **عقد الخدمة :** إستخدام هذه الصيغة في حقل عين صالح مع شركة ***BP*** بريتش بتروليوم .
- ✓ **عقد تقسيم الإنتاج :** بين المؤسسة والشريك وهذه الصيغة مستخدمة في الغالب في كافة أنواع الحقول مثل ***BRN*** مع***AGIP*** ، ***REP*** مع ***TFT ARCO*** مع ***TOTAL***

## 2. استعدادات المؤسسة الجزائرية لتطبيق إدارة المعرفة :

نعيش اليوم واقعا جديدا يختلف كليا عن الواقع الذي كنا نعيشه في الماضي القريب -منذ عشر سنوات –إننا نعيش و سنعيش تحت مظلة النظام الاقتصادي العالمي

1 Revue Sonatrach.N°48.ibid p 11

2 موقع سوناطراك .المرجع نفسه.
3 معلومات محصل عليها من إطار بالشركة

الجديد الذي أهم ما يميزه ظهور اقتصاد جديد يتطور آلا و هو اقتصاد المعرفة فإذا كان الاقتصاد هو علم الندرة أو هو العلم الذي يدرس الخيارات في عالم الندرة[1] فإن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة و ذلك لاعتماده على المعرفة ذلك المورد الذي لا ينضب أبدا .

و في ظل هذا الواقع تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كثيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي نتج عنه غزو المؤسسات الأجنبية للسوق الجزائرية و خاصة بعد تطبيق اتفاقية الشراكة الاوروجزائرية و انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة إنها تحديات عالمية خطيرة و غير مسبوقة و التي من الممكن أن تتحول إلى تهديدات واقعية تندر باندثار و زوال المؤسسات الجزائرية التي لو بقيت على حالها فإنها لن تقوى على مواجهة المنافسة الشرسة للمؤسسات الأجنبية و لن يتمكن الاقتصاد الوطني من مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية ،و لن يتأتى لها ذلك إلا من خلال :

### 1.2. تغير إستراتيجية تسيير الموارد:

تعتمد كل مؤسسة على مجموعة خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على إمكانات والموارد المتوفرة لديها أو التي يمكن أن توفرها وهذا ما بات يطلق عليه بالإستراتيجية .

ولما كانت المؤسسة نظاما مفتوحا يوثر ويتأثر ببيئة العمل فلقد تأثرت بشكل كبير بعصر المعلومات الذي خلق "بيئة عمل تتسم بالتغير السريع و تزايد متطلبات الأداء حيث تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بحسن الأداء و التغير المستمر للتكيف مع بيئة العمل في معظم الحالات يجب أن تكون التغيرات سريعة و أن يتم تنفيذها بمهارة و يستهدف بوضوح تنفيذ إستراتيجية عمل فاعلة"[2]، تسايـر هذه المتغيرات الشيء الذي جعل المؤسسات تغير باستمرار في إستراتيجيات التي تعتمدها .

و في ظل استجابتها للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة الجديدة و المتجددة دومـا بـادرت مؤسسـة سونـاطراك إلـى إحداث تغيرات في رسالتها وفي أهدافها

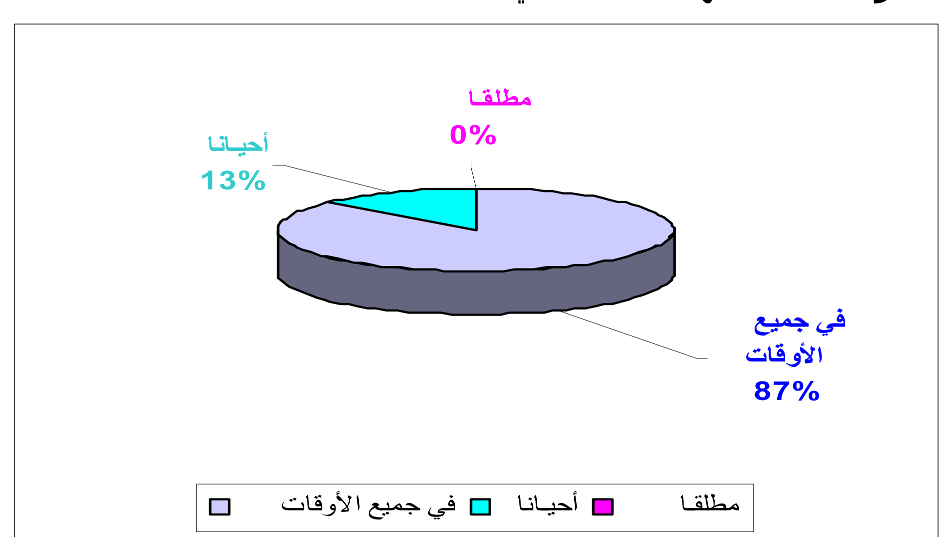
1R‹Frank. B‹Bernanke..**Macro Economies**. Boston:McGraw Hill ,2001.p 4

2 الصادق بنران ، حنان. نحو إدارة عربية للموارد و المعلومات : رؤية مستقبلية . [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع يوم 2007/12/18. متوفر على الرابط **http://www.cybarians.info /journal /n08/info.htm**

مخططاتها أي في استراتيجياتها ككل حيث عملت على :

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج المحروقات مع انجازات أخرى و توجه المؤسسة إلى "الاهتمام بالثروات الطبيعية الأخرى التي تزخر بها الجزائر كالذهب و الألمنيوم و انجاز محطات كبرى لتحلية مياه البحر منها و الأشغال بهـا جاريـة علـى أن يتم تسليمها قبـل نهايـة *2008* منها واحدة بالحامـة (الجزائر العاصمة ) و الثانية ببني صاف[1].
- ✓ رفع إمكانيات التصدير سواء تعلق الأمر بالغاز الطبيعي أو البترول إلى *%50* [2] .

فلم يعد هدف المؤسسة هو احتلال المراتب الأولى في مجال نشاطها بل تسعى إلى تنوع نشاطات و دخول مجالات جديدة تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية أمام كبرى الشركات في نفس قطاعها أو قطاعات أخرى.؟ و من الطبيعي أن يترتب على تغير رسالة و أهداف و استراتيجيات المؤسسة تغيرا تابعا في فلسفة و أسلوب تسيير الموارد المختلفة و هذا من خلال " إعادة تطويع الموارد و ترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية"[3]و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين كما يمثلها الشكل التالي :




**الشكـل[16] : تغيير المؤسسات الجزائرية لإستراتيجية تسيير الموارد**

1 مداخيل سوناطراك لسنة 2007 . [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع يوم 2007/12/18. متوفر على الرابط http://www.elmouchahid.net/modules.php? name= News&new_topic=5

2 المرجع نفسه

3 رحيم ، حسن . المرجع نفسه . ص 182

فنسبة ***86.66 %***[1] من أفراد العينة أكدت على أن مسايرة التطور تستدعي التغير في استراتيجيات تسيير الموارد على أن يكون هذا التغير مستمرا و سريعا حتى يسمح للمؤسسة بأن تواكب سرعة الأعمال نفسها فلم يعد اليوم التغير مجرد ظاهرة تحدث في المؤسسة كل بضعة أعوام لأنها لو كانت كذلك فمآل هذه الشركات الوحيد هو الانقراض لأنها لم تعد مع بيئة العمل الذي توجد فيه .

## 2.2. قياس أداء المؤسسة من خلال أداء الموارد البشرية :

إن أداء المؤسسة يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت و "يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد لكفاءة و فعالية ، و تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوبة "[2] و الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر جملة من العناصر نوجزها فيما يلي :

- ✓ تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يتم من خلالها تحديد الأداء المطلوب بكل دقة (كيفية و طريقة الأداء ) و النتائج المتوقعة عند الانتهاء من التنفيذ.
- ✓ توفير مستلزمات الأداء المادية و التقنية من مواد ، معدات ، معلومات و غير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع .
- ✓ تهيئة البيئة المحيطة بمكان العمل بما يتلاءم و التنفيذ السليم له.
- ✓ توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل ومن تم القيام بإعدادهم، تدريبهم على طرق الأداء الصحيحة و تزويدهم بمعلومات كاملة عن خطة الأداء ، أهدافه و معدلاته ، مستويات الجودة و المعايير التي سيتم اعتمادها في تقييم النتائج .
- ✓ الرقابة المتزامنة و اللاحقة للأداء من خلال متابعة ما يقوم به الفرد أثناء العمل و تزويده بالمعلومات المتجددة و تصحيح أخطاء التي يمكن أن تتسبب في انحراف عن نتائج المتوخاة مع تفويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم[3]

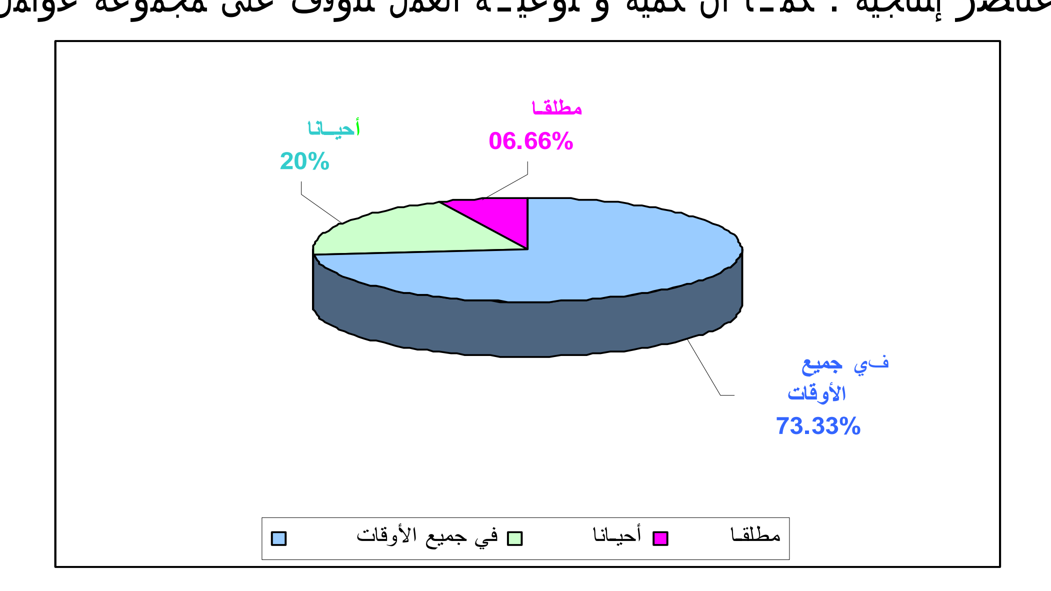
و من خلال ما سبق يتضح لنا بأن الأداء المؤسساتي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و غير

---

1أنظر الجدول رقم 14. الملحق رقم 2.ص462.
2 العلي ، عبد الستار قنديلحي . عامر العمري ، غسان. المرجع نفسه . ص 327 .
3 أستون ، كريس .ترجمة .احمد علا. <u>تقييم الأداء الإستراتيجي المعرفة و الأصول الفكرية</u> .القاهرة : ليميك ، 2002 ص 34.

المالية و قياس الموجودات الملموسة و غير الملموسة و تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسساتي على الإستراتيجية و العمليات و الموارد و النظم. و على الرغم من أن كل هذه الجوانب تكتسي جانب من الأهمية في الأداء المؤسساتي إلا أن الموارد البشرية تأتي في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية و التقنية و المعلوماتية و تفعيلها إيجابيا و سلبيا لدى يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية و التأكد من توافقه مع أهداف المؤسسة .

فالعنصر البشري هو المتغير الحيوي في كل المؤسسات و الذي دونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما ، و هو بمثابة المخزون لها و لكي تستثمره المنظمة عليها أن تستغلها فعلا بإدارته بالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه و التقييم مع استخدام العوامل المادية للإنتاج و هذا فعلا ما أكدته إجابات المبحوثين حيث أن *73.33 %*[1] أكدوا على أن أداء المؤسسة يقاس من خلال مواردها البشرية ذلك أنهم الذين يقومون بتنظيم و مزج مختلف عناصر العملية الإنتاجية تشغيل الآلات و المعدات المستخدمة ، و هم الذين يستخدمون المواد الأولية اللازمة لإنتاج السلع و يقومون بإدارة المنشأة بكل ما تحويه من عناصر إنتاجية . كمـا أن كمية و نوعيـة العمل تتوقف على مجموعة عوامل




**الشكـل[17] : قياس أداء المؤسسة من خلال أداء الموارد البشرية**

فيزيولوجية معنوية و التي تكون نتيجة لعوامل التحفيز و الدفع التي تحدد سلوكات الأفراد و اتجاه المؤسسة بصفة عامة .

1 أنظر الجدول رقم 15 . الملحق رقم 2.ص462.

و على هذا الأساس يمكن التأكيد على أن الأداء المميز للمؤسسة مرهون بالأداء المميز للأفراد العاملين بها فمهما تعاظم دور الآلة و تطورت في درجة الأوتوماتيكية يظل الفرد هو المبتكر و المخطط و المستغل ،و تظل قدرات الأفراد و معنوياتهم و مستويات إنتاجهم أهم عوامل نجاح المؤسسة و مهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز و كفايتها من الأموال و حداثه التجهيزات يظل نجاحها رهنا يتوفر الأفراد أو المنافسين من حيث الكم و من حيث القيم ، المعتقدات ،الاتجاهات و السلوكيات .

## 3.2. إعادة تأهيل المؤسسات لمواجهة التحديات :

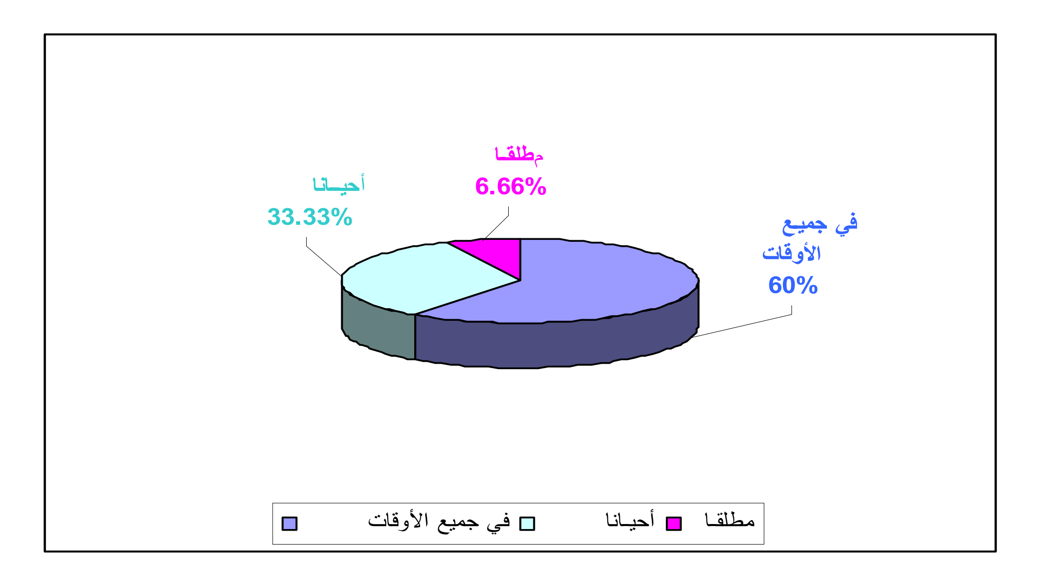
تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات التي من أهمها :

- ✓ العولمة و المتغيرات الدولية
- ✓ النظام الاقتصادي العالمي الجديد
- ✓ الثورة العلمية والتكنولوجية
- ✓ ظهور مفهوم رأس المال الفكري/رأس المال البشرى
- ✓ المنافسة الشديدة
- ✓ تغيرات في خصائص المنظمات المعاصرة
- ✓ موارد بشرية متفوقة [1]

ولمواجهة هذه الأوضاع اضطرت المؤسسات إلى تغير الأساليب والطرق التي تعتمدها في التسيير والإدارة بعد أن سجلت الأساليب القديمة عجزا كبيرا عن مسايرتها، وإن كان هذا حال المؤسسات في الدول المتقدمة ، فإن المؤسسات في الدول النامية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة التي كانت تعاني من التخلف والضعف في ظل الانغلاق الاقتصادي أصبحت تواجه تحديات وصعوبات أكثر تعقيدا في ظل انتهاج الدولة الجزائرية لسياسة الانفتاح الاقتصادي والذي بفضله ستدخل للسوق الجزائرية المؤسسات الأجنبية ذات الإمكانات ، القدرات والكفاءة العالية تفـوق بكثيـر قـدرات إمكانـات المؤسسـات الجزائرية، لـذا أصبح إعادة تأهيلها

1 حسني أحمد إبراهيم ، أحمد. المرجع نفسه.

شيئاً ضرورياً كي تضمن استمراريتها في سوق تحكمه قوانين المنافسة. لهذا تأكد نسبة *60 %* من المبحوثين[1] والتي يمثلها الشكل أدناه على ضرورة إعادة تأهيل المؤسسات




**الشكل[18] : اعتماد إعادة التأهيل لمواجهة تحديات العصر**

الجزائرية ، و التي رغم كل الجهود تبقى بعيدة عن مواكبة التطورات الراهنة الحاصلة في شتى المجالات حيث إن التحولات التي طرأت على التبادلات الدولية في سياق العولمة جعلت بقاء الجزائر على الحياد شيء غير ممكن خاصة بعد إبرام اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي مؤخراً والتحضيرات الجارية لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة *OMC* قريباً. فعلى الجزائر أن تستغل هذه الفترة ، قبل انضمامها إلى المنظمة لتقوم بإعادة تأهيل مؤسساتها ، و برنامج التأهيل هو ممول في أغلبه من طرف الإعانات المقدمة من طرف الإتحاد الأوروبي كما تنص عليه اتفاقية الشراكة التي يهدف إلى إعطاء مستوى تنظيمي موحد لمؤسساتنا حتى تتمتع منتجاتها و خدماتها بقدرة تنافسية مقبولة مقارنة بالمنتجات الخارجية.

فعملية التأهيل تضم كل المؤسسات ، و المحيط الذي تنموا و تتطور فيه لتصل إلى هدفها الرئيسي المتوخى من عملية التأهيل و الذي هو استمرارية فترة حياة المؤسسات، و الحفاظ على حصتها في السوق الداخلية و التحول إلى الأسواق الخارجية و خاصة خلق مناصب شغل جديدة.

1 أنظر الجدول رقم 16 . الملحق رقم 2.ص463

لهذا أصبحت عملية التأهيل وإعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية من متطلبات العصر الذي نعيش فيه عصر "اقتصاد المعرفة" ومن ضمن ما يجب تأهيل المؤسسة فيه هو اعتماد إستراتيجية فعالة في إدارة المعرفة بما يحقق للمؤسسة المناعة التنافسية التي تساعد على البقاء على قيد الحياة عوض أن تسحقها المؤسسة الأجنبية التي وصلت إلى ما هي عليه عندما اعتمدت على مختلف المعارف والمعلومات التي تمكنها من أن تبتكر دائما الجديد وأن تكتسح أسواقا جديدة.

" فالعالم المتطور إنما تطور لأنه أنتهج إستراتيجيات تنموية على كل المستويات تركز على العلم والمعرفة وتشجيع الابتكار والمبادرة الفردية ، ولقد سلك في هذا النهج طريقا يجعلنا نعتقد دائما أن الفجوة بيننا وبينه تزداد اتساعا يوما بعد يوم لذا و ما لم نتفطن إلى أهمية اعتماد إستراتيجية فعالة وسريعة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فإن الاقتصاد الجزائري سيتخلف أكثر مما تخلف في الألفية الثانية"[1].

وفي هذا الإطار قامت سوناطراك مؤخرا بإنجاز مركزين للبحث العلمي بوهران وحاسي مسعود وأبرز محمد مزيان السيد المدير العام للشركة في تصريح للصحافة أن إنشاء مركزي بحث من أعلى مستوى والذي سيكلف عشرات الملايين من الدولارات يعتبر تحديا صعبا ، مشيرا إلى" أنهما يتكفلان بجميع المواضيع البحث التي ستسمح بديمومة شركة سوناطراك وتمكينها من الذهاب إلى سوق المنافسة" [2]

### 4.2. الاهتمام بالإطار الوطني مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة سوناطراك:

يرى بورتر ***M.Porter*** أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسـع"[3] فالقدرة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلـى زيادة ربحيتهـا ،كأن تمتلك المؤسسة المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي

1 رزيق ، كمال.مسدور،فارس. إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات :أين المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات . **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** .جامعة ورقلة:كلية الحقوق والعلوم الإنسانية .09-10مارس2004

2 م.علي.سوناطراك إنجاز مركزين للبحث والتطوير بوهران وحاسي مسعود.[على خط المباشر]تمت زيارة الصفحة يوم :2008/03/31 متاحة على الرابط:.**www.el-massa.com/ar/content/view/1571/41/**

3 Porter ,M. **Avantage concurrentiel des Nations**.paris : Inter Edition, 1993, p 48

يتيح لها تقديم أشياء كالخدمات أو السلع ...إلخ تفوق تلك التي يقدمه المنافسون وهذا ما سيؤكد على تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين وهذا الاختلاف والتميز يحقق لها المزيد من المنافع والقيم. وعلى العموم يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية ألا وهي :التفكير الإستراتيجي ، الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة و الإطار الوطني.

ويعتبر الإطار الوطني الجيد من أهم المزايا التنافسية التي تحوزها الشركة ولعلى أهم ما يؤكد على أن الإطار الوطني مصدر ميزة تنافسية هو وجود منافسة شرسة في الأجور والامتيازات والكثير من الإغراءات التي تقدمها المجموعات البترولية العاملة بالجزائر وفي دول الخليج على الخصوص للإطارات الجزائرية المكونة ميدانيا ونظريا بأموال ضخمة أنفقتها عليها الدولة سوناطراك[1] وتعمل المؤسسة جاهدة على توظيف ذو الشهادات الجامعية حيث تم سنة ***2006*** توظيف ***2344*** عاملا دائما من بينهم ***%84.5*** من الجامعين ولقد ساهمت جهود الشركة في رفع عدد الجامعين ***+%26*** حيث بلغ عدد المهندسين والإداريين والفنيين الجامعين ***15082*** شخصا أي ***40 %*** من عدد العاملين ويحمل ***%22*** من العاملين الدائمين في الفروع شهادات دراسات عليا [2]

كما قامت بتخصيص العديد من مراكز التكوين لتكوين وتدريب عمالها لإكسابهم العديد من المهارات والخبرات في مجالات نشاطها المختلفة نذكر منها:[3]

- ✓ مركز تأهيل المؤسسة ***CPE***
- ✓ معهد نافطوغاز ***NAFTOGAZ***
- ✓ تجمع المعهد الجزائري للبترول جامعة المؤسسة والذي هو فرع تابع لمؤسسة سوناطراك بنسبة ***%51*** و يضم معهد هندسة بومرداس ، معهد تقنيات البترول التطبيقية في سكيكدة ، معهد تقنيات الغاز التطبيقية في وهران ويعد المعهد الجزائري للبترول و هو جامعة المؤسسة .

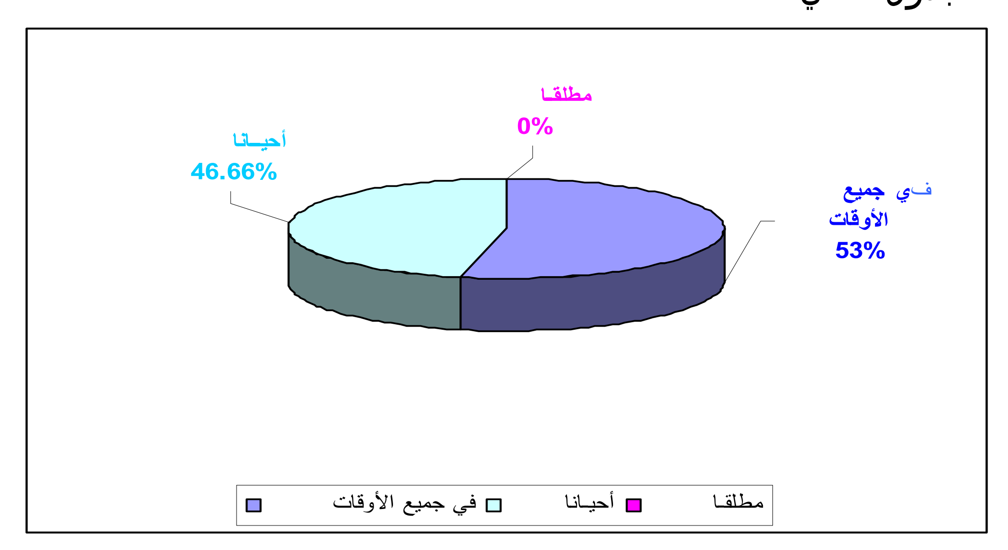
---

1 بوعباش ،كريمة .زيادات تحفيزية ... 20 مليون لمكتشفي الحقول الجديدة . [على الخط المباشر ] تمت الزيارة الموقع بتاريخ 2008/02/16متاح على الرابط **www.djazairenews.info/milaf_16-07-2007.htm**

2 Sonatrach : rapport annuel 2006.Ibid

3 Sonatrach : rapport annuel 2007.ibid

ولقد ذهبت إجابات المبحوثين في نفس هذا الاتجاه حيث يؤكد *53.33%*[1] من أفراد العينـة أن مؤسسـة سوناطراك تعتبـر دائمـا إطاراتهـا مصدر ميزتهـا التنافسية في حين أن *46.66%*[2] منها يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على مصادر أخرى في تحقيق الميزة التنافسية وهي بهذا تعتبر الإطار الوطني أحيانا مصدر التميز وهذا ما يوضحه الجدول التالي :




**الشكـل[19] : الاهتمام مؤسسة سوناطراك بالإطارالوطني مصدرميزتها التنافسية**

و لذلك تعمل مؤسسة سوناطراك جاهدة للحفاظ عليه و لهذا قامت ب:[3]

- **وضع نظام أجور جديد :**يهدف هذا النظام الجديد للأجور إلى الحفاظ على الطاقات التي كونتها سوناطراك وصرفت عليها ملايير الدينارات ففي الفترة الممتدة بين *2000-2006* ارتفعت تكلفة التكوين من مليار ونصف دج إلى ثلاثة ملايير دج سنة *2006* وتمثل مصاريف التكوين*6 %* من مداخيل الشركة.
- **إصدار مذكرة لمنع التوظيف لدى الشركاء** : من أهم الإجراءات التي اتخذتها إدارة الشركة الوطنية لوقف نزيف إطاراتها أنها أصدرت منذ سنتين مذكرة موجهة إلى الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر بالشراكة مع سوناطراك تمنعها من توظيفهم
- **تغيير في أساليب تسييرها لمواردها البشرية :** على أن يكون هذا التغير مستمرا و سريعا حتى يسمح للمؤسسة بأن تواكب سرعة الأعمال نفسها فلم يعد اليوم التغير مجـرد ظـاهرة تحـدث في المؤسسة كل بضعة أعوام لأنها لـو كـانت كذلك فمآل

1أنظر الجدول رقم 17 . الملحق رقم 2.ص463
2أنظر الجدول رقم 17 . الملحق رقم 2.ص463
3 بو عباش،كريمة. المرجع نفسه

هذه الشركات الوحيد هو الانقراض لأنها لم تعد تتواءم مع بيئة العمل التي توجد فيها، فمن الطبيعي أن تستهـدف المؤسسـة لبلوغ معدلات إنتاجية عالية إطارات ذات مستويات تعليمية عالية و قدرات مهنية معتبرة و هنا لابد لنا أن لا ننقص من حجم الإطارات الوطنية و نميز الإطار الأجنبي عنها ذلك أن ما تملكه الإطارات الوطنية قد يفوق الأجنبية فهي عدة المؤسسة و عتادها و على سواعدهم تم تأسيس هذه الشركة العملاقة فما يربطهم بالمؤسسة هو حبهم لبلادهم و رغبتهم في تطويرها و تقدمها و ليس فقط الأجر الذي يتقاضونه منها.

### 5.2. نظام عمل مرن و متطور:

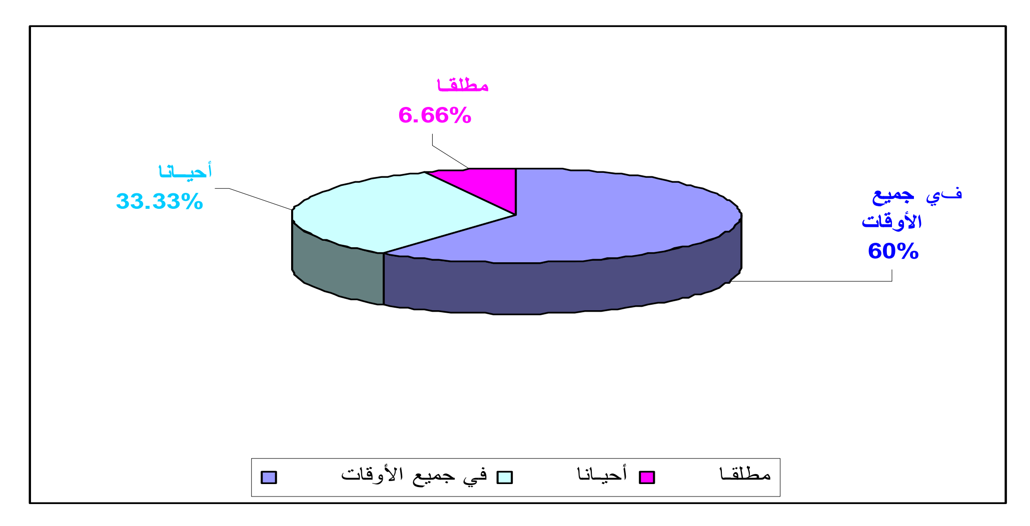
إن السبيل الأساسي لنجاح أي منظمة يكمن في حسن تفاعلها مع بيئتها الخارجية حيث يتعين أن يتكيف هيكلها و وظائفها التنظيمية مع طبيعة و متغيرات البيئة التي تعمل بها المنافسة و عوامل عدم التأكد الاقتصادية مستوى التدخل الحكومي ندرة الموارد و تسارع التطورات التكنولوجية كل هذا يهيئ بيئة محفوفة بالتحديات و المخاطر و أحيانا بفرص و يتطلب أن يستجيب المنظمة لذلك بتطوير تنظيمي فعال و مستمر [1] .

و يشمل هذا التطور الهيكل التنظيمي العلاقات التنظيمية خطوط السلطة و حدود المسؤولية فالمتتبع للهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك لسنة ***2005*** و الهيكل التنظيمي لها في سنة ***2006*** و في ***2007*** [2] سيلحظ هذا الفرق و يدرك بأن المؤسسة تعتمد على نظام عمل مرن و متطور .

و التغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يأتي نتيجة لتغير الرسالة و النشاط و الأهداف أو التغير في التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو الحجم عمليات المنظمة أو سعيا لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية و هذا ما أكدته إجابة المبحوثين و التي يمثلها الشكل الموالي :

1 Lauric.j, Mullis .**Management and organisation .Beahviour** .3ed .London :Pittman pub ,1994.p 664

2 الملحق رقم 4




**الشكـل[20] : اعتماد المؤسسات على نظام عمل مرن ومتطور**

و يرجع تأكيد *60%* من[1] أفراد العينة الدراسة على أن للمؤسسة سوناطراك نظام مرن و متطور إلى الحيوية التي يتميز بها هيكلها التنظيمي الذي يتسم بكثير من المرونة و اللامركزية ، فعلى مستوى الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك يمكن إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية تغيير في خطوط الاتصال في هيكل السلطة و المسؤولية تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية للمؤسسة ودورها في التنمية الوطنية وهذا ما يبدو بكل وضوح بمجرد الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة في كل سنة ومقارنته بالسنة السابقة .

## 6.2. الثقافة التنظيمية :

يعد سلوك الفرد داخل التنظيم بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا التنظيم و مصدر الحركة فيه ، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة وأن أي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم يعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة وخصائص المنظمة الوظيفية ، والتنظيمية ، و الثقافية من جهة أخرى .

و تعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحدد هـذا السلـوك كونها تمثل : "الفلسفات المفاهيم ، القيم ، الافتراضات ، المعتقدات ، الاتجاهات ، المعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوثقة واحدة و المشتركة بين العاملين "[2]

1أنظر الجدول رقم 18 . الملحق رقم 2 .ص463.

2 أندرودي ، سيرلاجي. جي ولاس، مارك. تر. أبو قاسم ،جعفر. **السلوك التنظيمي و الأداء**. الرياض : معهد الإدارة العامة، 1991. ص458.

و يرجع تاريخ ظهور الثقافة التنظيمية إلى أواخر الثلاثينات في القرن الماضي و تزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينات و لقد احتلت مكانة بارزة في المجتمع الأمريكي عبر ما يعرف بمفهوم الرمزية ***Symbolisme*** و السبب في ذلك ظهور الشركات العملاقة الناجحة بقيادة مؤسسيها – رموزها – و ما كانوا يحملونه من قيم ثقافية كانت واضحة في أعماقها أو منتجاتها .

و تمثل الثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء الجيد أو قد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء و مانعا من التطوير و التحديث و من أهم السمات الثقافة التنظيمية التي تعد من عوامل الأداء الكفء الانفتاح الفكري الذي يسود المنظمة تقبل الأفكار الجديدة و التطورات الفكرية المتجددة ،تقبل التغير ، تشجيع الابتكار و المبادرة ، شيوع الثقة و التعاون المشترك بين أفراد المؤسسة. و لقد أكدت نسبة *53.33 %*[1] من إجابـات المبحوثين الموضحـة في الشكل أدناه على أن ثقافة التنظيمية




**الشكل[21] : دعم ثقافة مؤسسة سوناطراك، للتعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار والخبرات.**

لمؤسسة سوناطراك هي داعم تطور وتقدم المؤسسة خير دليل على ذلك هو أن مؤسسة سوناطراك تدعم التعليم وهذا من خلال برامج التكوين والتكوين المستمر التي تنظم لفائدة موظفي المؤسسة كما تشجع المؤسسة على تشاطر المعلومات الأفكار التجارب وهذا من خلال جلسات الحوار المنتديات الملتقيات الأيـام الدراسيـة التـي تنظمهـا المؤسسة أو التي تشارك فيها وطنيا إقليميا أو دوليا فالتعليم المتواصل وتشاطر وتقاسم المعلومات والأفكار والخبرات هي القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة

[1] أنظر الجدول رقم 19. الملحق رقم 2 .ص 463.

ويتشارك في الإيمان بها و الإلتفاف حولها كل أفراد وأعضاء التنظيم

*** نتائج الجزئية :**

إن ظاهرة عولمة الاقتصاد و تدويل الإنتاج و كونية الاتصال أنتجت مفهوما جديدا في طرحه قديما في طبعه آلا و هو اقتصاد المعرفة و هو الذي جعل من الحتمية بما كان أن تندمج في مضمونه و تنخرط في سياقه اقتصاديات الدول النامية .

و تسهيلا لعملية الاندماج الإيجابي لاقتصاد الجزائر في الاقتصاد العالمي عبر بوابة المنظمة العالمية للتجارة و من خلال ثقافة الشراكة ضمن المشروع الأورومتوسطي في إطار العولمة الاقتصادية وبناء على النتائج المتوصل إليها سابقا تحتم على مؤسسة سوناطراك الاهتمام بالمعرفة كونها المورد الأساسي لهدا الاقتصاد الجديد هذا الاهتمام يترجم من خلال جملة من الخطوات التي استعانة بها المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة و التي تتمثل في :

- ✓ تغير إستراتيجية تسيير الموارد
- ✓ إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية و محيطها
- ✓ الاعتماد على تنظيم مرن و متطور
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدر الميزة التنافسية .
- ✓ دعم الثقافة التنظيمية للعملية من خلال تشجع التعلم، المشاركة ...
- ✓ إعادة الاعتبار إلى الإطار الوطني

## 3. تطبيقات عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك

لقد أبرزت العناصر التي تناولناها في العنصر السابق بأن مؤسسة سوناطراك قد استعدت بجدية لمواجهة و مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية و لقد أعدت عدتها لمواجهة المنافسة الشرسة للمؤسسات الأجنبية في الداخل أو خارج البلاد و لقد تمكنت فعـلا مـن تحقيق التميـز بفضل النجاحات التي حققتها و التي سمحت لها بأن تحتل المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي و احتلت المركز الثاني عشر ( *12* ) في التقرير الدولي لأفضل **100** شركة نفطية للعام ***2004***[1] و من هنا أصبحت الشركة أفضل

1 رواية ، أحمد .سوناطراك الـ 12 بين شركات النفط عالميا .[على الخط المباشر ]. تمت الزيارة الموقع بتاريخ 2008/02/16 . متاح على الرابط : **www.aljazeera.net/NR/exeres/6E0A92DE-133F-450D-9C96-F0A218FD3D3D.htm**

مثال تحتذي به المؤسسات الجزائرية و الأجنبية و الحقيقة أن مؤسسة سوناطراك قد تمكننا من تحقيق هذه النجاحات عنـدما أدرك ضـرورة وضع نظام لتسيير و استغلال و متابعة مختلف التطورات المعرفية ذلك أنها اقتنعت بأن الكفاءة و المعارف هي عوامل التميز الأساسية لذا أصبحت تخصص لها إستراتيجية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

غير أن المعرفة المشتقة من المعلومات و من مصادرها الداخلية و الخارجية لا تعني لهـا شيئـا بدون تلك العمليات التي تغنيها و تمكن من الوصول إليها و استغلالها و تشاطرها و توزيعها و المحافظة عليها حتى يمكن استرجاعها عند الحاجة . لذا يمكننا أن نتصور عمليات إدارة المعرفة على شكل حلقة و تتابع فيها العمليات و تتكامل فكل واحدة منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي قبلها،وسنحاول فيما استعراض عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك :

## 1.3. تشخيص المعرفة:

يعرف فريد برغ ***E .Fredberg*** التشخيص على أنه إثبات للفارق الموجود بين حالتين ، حالة موجودة و حالة مرغوب فيها و ينبغي التوجه نحوها ، و هو في الوقت ذاته أخذ بالمبادرة و المسؤولية من أجل ربط و تنسيق النشاطات التي تسمح بتحقيق الحالة المرغوب فيها أكثر [1].

لذا يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة فنتائج هذه العملية تبين أو تحدد الفجوة أو الفارق بين المعرفة المتوفرة و المعرفة المطلوبة وعلـى ضوئها يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى. و عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة و تحديـد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة وهي تعد من أهم التحديات التـي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في أي مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص[2].

1 Divonne ,Philibert de.Gilles, Aymer .qu'est-ce qu'un diagnostic? [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur :**www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=184**

2 الكبيسي ،صلاح الدين .المرجع نفسه.ص 64

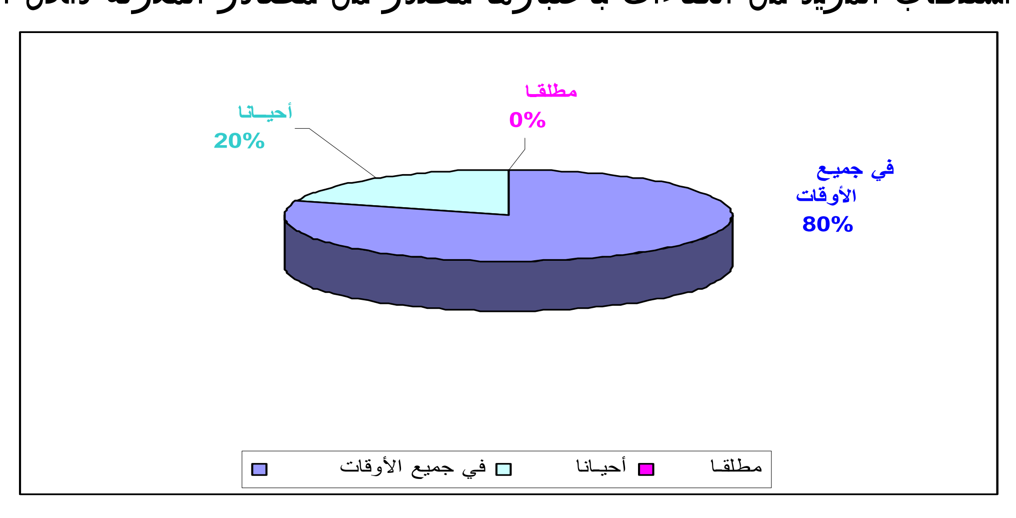
و في هذا الصدد تعمل مؤسسة سوناطراك على البحث عن المعرفة و تحديد مكان وجودها أهي موجودة في عقول العاملين (مصادر داخلية ) أم أنها موجودة في النظم و الإجراءات أو هي متوفرة في البيئة الخارجية لدى العملاء الشركات المنافسة و بعدها تقوم المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة من أجل اكتساب المعرفة و هي المرحلة الثانية في عمليات إدارة المعرفة.

### 2.3. اكتساب المعرفة:

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي المرحلة الثانية آلا و هي اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة و التي قد تكون:

*** مصادر داخلية:**

وتتمثل على الخصوص في العنصر البشري باعتباره المورد الأساسي للمعرفة بما اكتسبـه في عملـه من خبـرة و مهارة لا يمكن لأي تقنية التنبؤ بها ما لم يصرح عنها و تنتقل منه إلى الحواسب لتخزن كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة [1]. ولهذا تسعى مؤسسة سوناطراك حسب ما أكدته *80 %* [2]من إجابات المبحوثين الموضحة أدناه إلى استقطاب المزيد من الكفاءات باعتبارها مصدر من مصادر المعرفة داخل المؤسسة



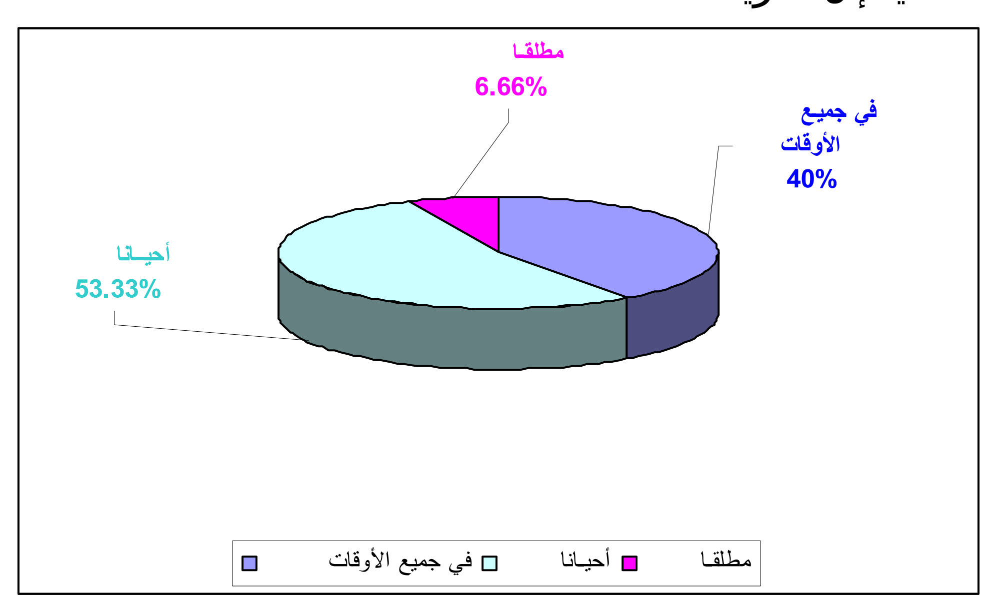

**الشكـل[22] : جهود مؤسسة سوناطراك في استقطاب الكفاءات**

و لأجل ذلك تضع المؤسسة بعض الامتيازات التحفيزية و التشجيعية من أجل استقطاب الكفـاءات كالأجـور،التعويضات ...إلـخ ، كما أنها تسعى أحيانا حسب *53.33 %* [3]

1 الصادق بيزان ، حنان.المرجع نفسه.
2 أنظرا لجدول رقم 20 . الملحق رقم 2 .ص464.
3 أنظرالجدول رقم 21 . الملحق رقم 2 .ص464.

من إجابات المبحوثين والمبينة في الشكل رقم 23 أدناه إلى الحصول على المعارف الكامنة والمخزنة في عقول الموظفين و هذا من خلال:

- ✓ تنمية الكفاءات الداخلية التي تكون قادرة على إنتاج المعارف و ذلك بواسطة تحسين البيئة التنظيمية التي تساعد على تحقيق ذلك أو القيام باستقطاب كفاءات تحقق هذا الغرض.
- ✓ إيجاد الطرق التحفيزية للمحافظة على الكفاءات الإستراتيجية أو لاستقطابها تعتمد في ذلك على المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات و الندوات و النقاش و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل المديرين المسؤولين كما أنها تعتمد في الحصول على المعرفة من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى صريحة[1].




**الشكل[23] : سعي مؤسسة سوناطراك في الحصول على المعارف الكامنة لدى الموظفين**

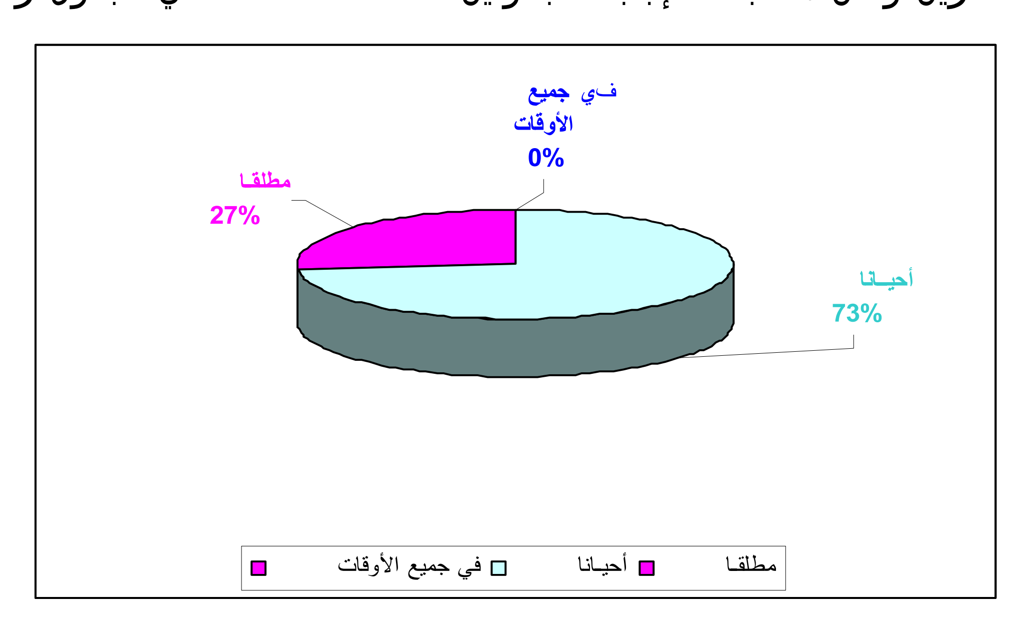
وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والتشارك بها من قبل الآخرين وباعتبار أن الأصول المعرفية تصنف إلى صنفين صريح واضح وضمني وهـذا الأخير يعني الخبرة والمهارة التي تكمن في العقول والسلوك البشرية

1 مفتاح ،صالح .المرجع نفسه .

فإن التحدي يكمن بالمعرفة الضمنية وكيفية تفهمها والتشارك فيها وتوليد المعرفة الصريحة منها [1] .

*** مصادر خارجية :**

تتولى الشركات إحضار المعرفة عبر حدودها التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عن بعد و شبكة الأنترنيت و غيرها. كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها و من الأبحاث عن الصناعة و الأبحاث الأكاديمية و من الخبراء و المختصين في مجال الطاقة و كذلك من الاندماج و الاستحواذ و من المستشارين و من هنا جاءت إجابة المبحوثين *73.33 %* [2] الممثلة في الجدول رقم أدناه




**الشكل[24]:لجوء مؤسسة سوناطراك إلى كفاءات من خارجها لحل بعض مشاكلها**

لتأكد على أن المؤسسة تلجأ أحيانا لكفاءات خارجية للحصول على الاستشارة حول بعض المشاكل التي تواجهها وهذا لا يعني بأن المؤسسة تلجأ إلى هؤلاء دائما إنما هي تفعل ذلك في الحالات المستعصية أو عند عجز كفاءاتها عن إيجاد الحلول أو عندما تكون هذه الاستشارات قد أثبتت نجاعتها في حالات وأحداث مماثلة وقعت سابقا في المؤسسات أخرى ولجوء المؤسسة إلى كفاءات الأجنبية يأخذ عدة أشكال فقد تكون من خلال:

1 الصادق بيزان ، حنان.المرجع نفسه.

2أنظر الجدول رقم 22 . الملحق رقم 2 .ص464

- ✓ استقـدام الخبـراء الأجـانب وتوظيفهم بصفة دائمة أو مؤقتة في المؤسسة بصفة مستشارين .
- ✓ الاعتماد على مكاتب دراسات لإثبات جدوى بعض المشاريع
- ✓ عقود الشراكة التي تحصل بين سوناطراك والمؤسسات الأجنبية التي من خلالها تستفيد المؤسسة من تجارب، مهارات وخبرات هذه الشركات
- ✓ الملتقيات ،الندوات، الأيام الدراسية التي ينظمها خبراء أجانب

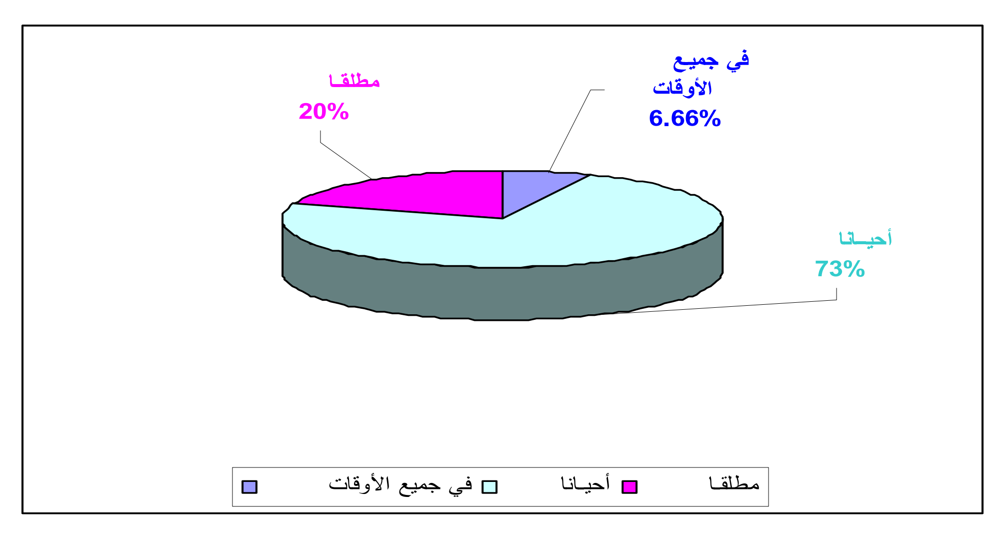
## 3.3. توليد المعرفة :

إن عملية توليد المعرفة هي عملية دورية تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها ويستقبلها شخص أخر في المؤسسة فتتحول تلك المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ثم تمرر هذه المعرفة الصريحة إلى عضو أخر ، فيحولها إلى معرفة ضمنية بعد أن يطبق عليه بعض العمليات العقلية ومعالجات المنطقية قبل أن يصرح بها وينقلها إلى أخرين وهكذا دوليك . " ويتطلب خلق المعرفة إبداعا ، يحتاج هو بذاته إلى أن يدار ، فالإبداع هو نصير قوي لمؤسسات اليوم في سعيها لتحقيق إنتاجية أعلى وميزة تنافسية، والإبداع يتطلب مهارات خاصة في عالم اليوم المعقد والسريع التغيير وهي توفر القدرة على إيجاد بدائل قيمة للطرائق المألوفة و السائدة لحل المشاكل "[1] .

وعلى الرغم من تزايد الإهتمام بخلق المعرفة داخل المؤسسات إلا أن إجابات والتي يمثلها الشكل رقم *25* أدناه تأكد *%73.33*[2] من أفراد العينة على أن مؤسسة سوناطراك تلجأ أحيانا إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف و أفكار جديدة هذا لا يعود إلى عدم اهتمام أو تشجيع المؤسسة للإبداع إنما:

- ✓ للصعوبة التي يواجهها الأفراد في بعض الأحيان في التعبير عن معارفهم الضمنية والتصريح بها.
- ✓ تخوفهم من فقدان التميز إذا قاموا بتقديم أفكارهم معارفهم وخبراتهم وسمحوا للآخرين باستعمالها لتوليد أفكار جديد.

1الإسكوا :اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا . المرجع نفسه.ص 10
2أنظر الجدول رقم 23 . الملحق رقم 2 .ص464




**الشكل[25]: لجـوء مؤسسـة سونـاطـراك للمعـارف الكامنـة لـدى الكفـاءات لابتكـار معـارف وأفكـار جديدة .**

على الرغم "أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث و التطوير و التجريب و تعلم الدروس و التفكير الإبداعي"[1] وبرامج العصف الذهني. و تتوقف كفاءة توليد المعرفة على قدرة المنظمة و أفرادها على التعلم و الاتصال، و توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات وهي:[2]

- **الأولى:** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية.
- **الثانية:** تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي.

و هناك أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل و التحول بين المعرفة الظاهرة والضمنية و هي:[3]

- **المعرفة المشتركة:** و هي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم .

- **المعرفة الخارجية:** و هي التي يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب و الرسائل.

- **المعرفة التركيبية:** و تتـم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة و ذلك

1 Coffe.peter .waht is knowledge Management**. e –week**, .vol 17.Issue 43. New york. 2000.p67
2 Nonaka ،Ktakeuchi ,.**The Knowledge creating company :How japanse companies create the dynamics of Innovation** .New York : University Press ، 1995. P 59.
3 العلي ، عبد الستار قنديلجي . عامر العمري ، غسان.المرجع نفسه.ص43.

من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها

- **المعرفة الداخلية:** و تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي و عمليات و ثقافة تنظيمية و مبادرات إستراتيجية.

### 4.3. تخزين المعرفة :

تشير عمليات خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ، و بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهم جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بطبيعة العقود المؤقتة و الاستثمارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم و لهذا تعمل مؤسسة سوناطراك علـى تقليص عدد العمـال المؤقتين و زيادة الدائمين إذ بلغ عدد العمال الدائمين*39942* من مجموع العاملين المقدر عددهم في *2007* ب : *41886* بزيادة تقدر ب *%3.7* [1].

لكن هذا الإجراء لا يساهم وحدة في الاحتفاظ بالمعرفة إنما يجب أيضا أن تقوم المؤسسـة بتوثيـق المعـارف الكامنة في عقول الموظفين وفي هذا الإطار يؤكد *86.66 %* [2] من أفراد عينة البحث أن مؤسسة سوناطراك تقوم بذلك أحيانا في حين أن نسبة *06.66 %* [3] ترى بأن المؤسسة تقوم بعملية التوثيق في جميع الأوقات و نفس النسبة تؤكد على أنها لا تقوم بذلك مطلقا وهذا ما يوضحه الشكل رقم *26* أدناه وهذا لا يعد تضارب في الآراء إنما ذلك راجع لسببين رئيسيين :

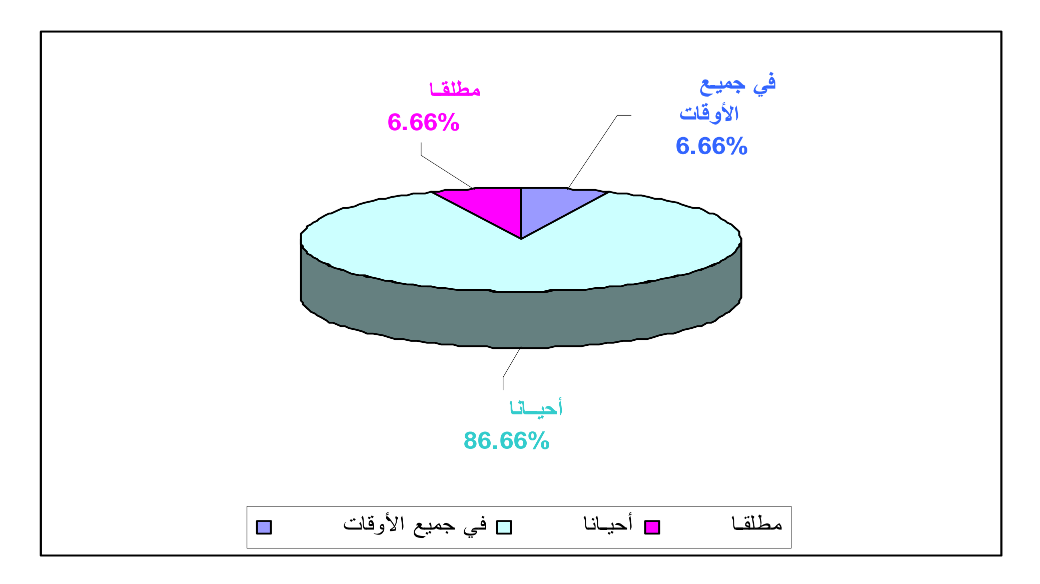
- ✓ **أولهما** يتعلق بطبيعة المعرفة في حذ ذاتها إذ أن هناك بعض المعارف يصعب تحويلها من ضمنية إلى صريحة ومن ثم توثيقها وتخزينها
- ✓ **وثانيهما** يتعلق بحاملي المعارف الضمنية كالمهارات التقنية مثلا والذين يرفضون التصريح بها أو لا يمتلكون القدرة على التعبير عنها فيغادرون المؤسسة وهم يحملون كم هائل من المعارف الغير مصرح بها .

---

1 Sonatrach : rapport annuel 2007.Ibid

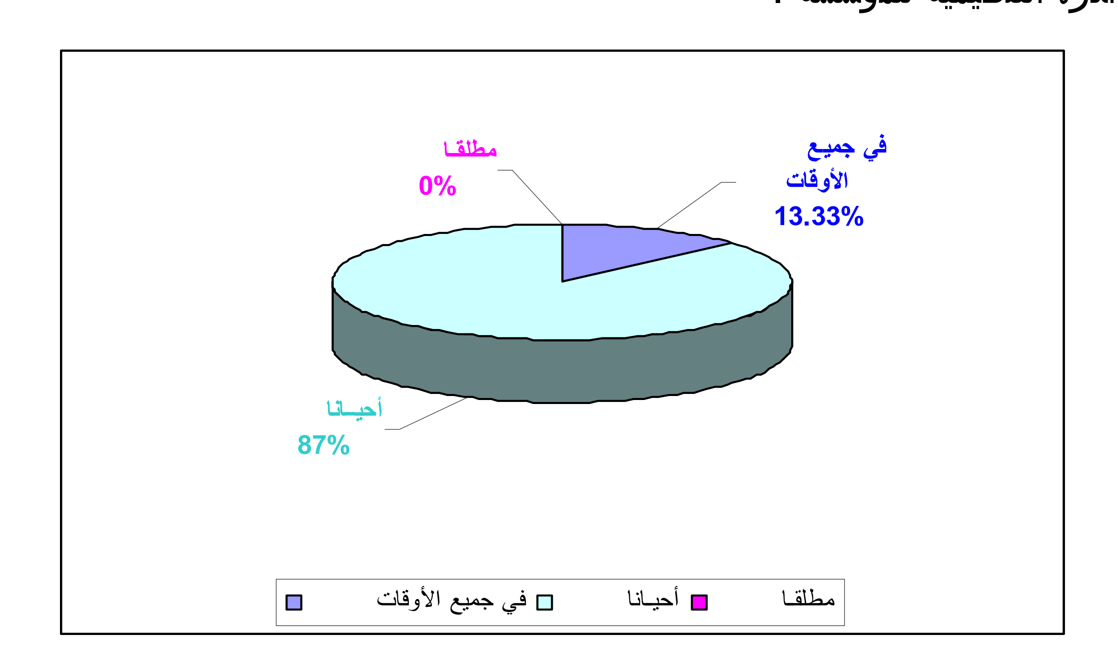
2 أنظر الجدول رقم 24 . الملحق رقم 2 .ص465

3 أنظر الجدول رقم 24 . الملحق رقم 2 .ص465




**الشكل[26]:قيام مؤسسة سوناطراك بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين**

ولكن إذا تم التعبير والتصريح عن هذه المعارف الضمنية فإن المؤسسة حسب الشكل أدناه تولي أهمية بالغة لأفضل الممارسات فتعمل على رصدها و جمعها في قواعد معلومات حيث يوكد جميع أفراد العينة أنها تقوم بذلك أحيانا *%86.66* [1] أو في جميع الأوقات *%13.33* [2] وهذا الرصد والجمع للمعارف من شأنه أن يساهم في تشكيل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة .




**الشكل[27]: قيام مؤسسة سوناطراك برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد معلومات.**

1 أنظر الجدول رقم 25 . الملحق رقم 2 .ص465
2 أنظر الجدول رقم 25 . الملحق رقم 2 .ص465

والتي تحوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة سواء كانت موثقة كالوثائق المكتوبة الإجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة كالمذكرات، التقارير تعليمات ...إلخ أو المعـرفة المخزنـة فـي قواعد البيانات الإلكترونية أو المخزنة في النظم الخيرة أو معرفة ضمنية المكتسبة من الأفراد و شبكات العمل ،و أهم ما يميز الذاكرة التنظيمية أنها تراكمية حيث تتراكم مع الزمن و لقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين و توسيع الذاكرة التنظيمية بفضلها تمكنت المؤسسات من استحداث و إقامة ما يعرف بمستودعات المعرفة .

و يمثل تخزين المعرفة الحيز الرابط بين استقطاب و التقاط المعرفة و عملية استرجاعها لاستخدامها مرة أخرى و توليد معرفة جديدة.

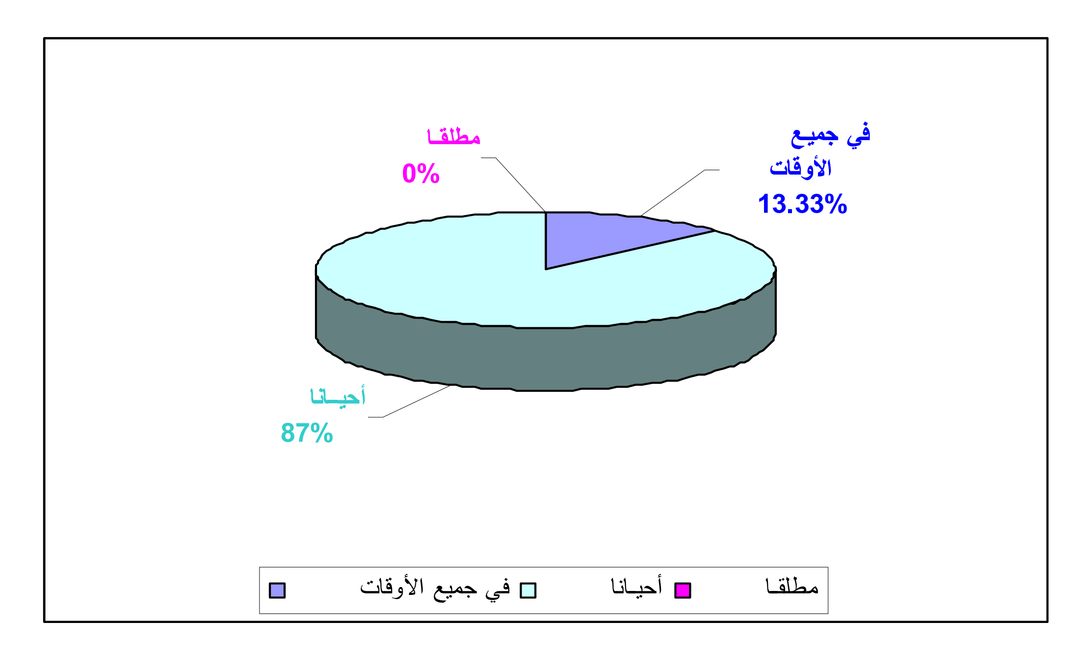
## 5.3.توزيع و تقاسم المعرفة:

إن نشر المعرفة و توزيعها يخلدها و كما يبين فيلادن ***Fielden*** أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية .[1] إذا كانت الأشياء تنقص بسبب استخدامها فإن المعرفة تزداد بالاستخدام المشاركة ، تبادل الأفكار ، الخبرات و المهارات بين الأشخاص تنمو المعرفة تتعاظم لدى كل واحد منهم ، و غالبا ما يؤدي نشر المعرفة حصول الشخص الملائم على المعرفة الملائمة في الموقف الملائم و الوقت الملائم و من استخدامها و استغلالها تولد معرفة جديدة ملائمة لموقف آخر .

مع ذلك فإن مثل هذا النشر و التقاسم ممكن أن يصطدم بعقبات تتعلق بالتباعد ما بين أطراف الشركة ، الهرمية الصلبة التي تجعل العاملين لا يرون أية فرصة لتقاسم ما يعرفون ،و ثقافة الشركة القائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها بما يؤدي إلى فقدان هذه القوة [2]

أما مؤسسة سوناطراك فهي تسعى في جميع الأوقات إلى تشجيع عمالها على تبادل المعلومات و الأفكار و تشاطر الخبرات و المهارات فهي تتيح حسب ما أكدته إجابات المبحوثين نسبة ***86.66 %*** [3]و الممثلة في الشكل الموالي :

1العلي ، عبد الستار. قنديلحي ، عامر .العمري ، غسان .المرجع نفسه.ص45
2 نجم عبود ،نجم . المرجع نفسه . ص109
3أنظر الجدول رقم 26 . الملحق رقم 2 .ص465




**الشكل[28]: مؤسسة سوناطراك وإتاحة فرصة متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين.**

متابعة و نشر الأفكار الجديدة لجميع الموظفين و يساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنيت ، الأنترانات ، الإكسترانات و تستخدم في ذلك قنوات توزيع المعرفة الضمنية تتمثل في جلسات التدريب و الحوار و أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية و المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي و يختلف أسلوب و طبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة المراد تناقلها .

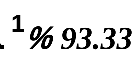
## 6.3.تطبيق و استغلال المعرفة :

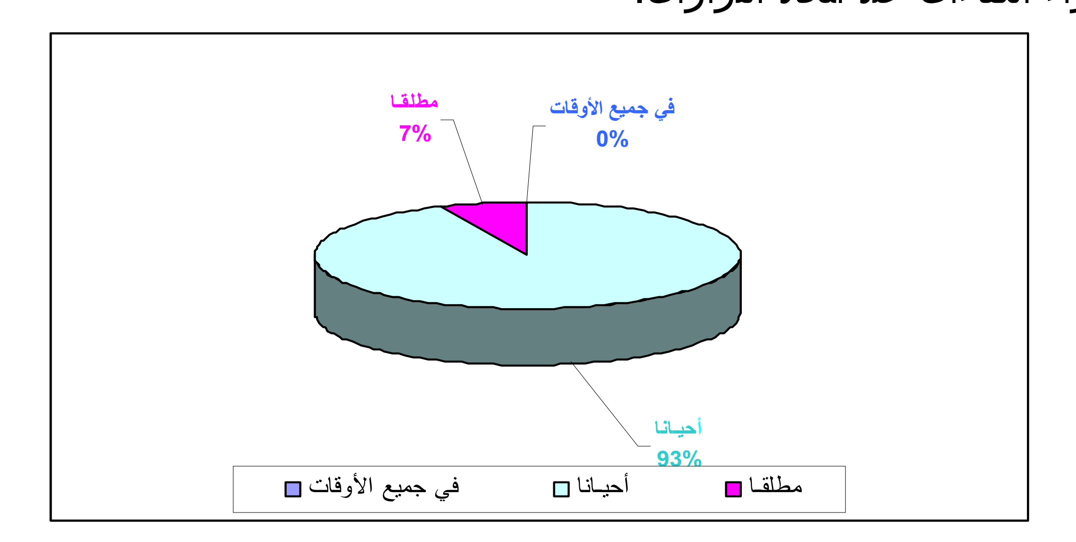
يعتبر تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها فتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي و التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة و من هنا جاء وصف عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة

فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة و هو يعني استثمار المعرفة فالحصول عليها و خزنها و المشاركة فيها أمور لا تعد كافية و المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة [1].

يمكـن تقييم مدى استغلال المعرفة و درجة استفادة المؤسسة منها من خلال المقارنة بيـن مـا تعرفـه المنظمة و مـا نفذته مما تعرفه و لهذا فهي تستعين أحيانا

1 الكبيسي، صلاح الدين .المرجع نفسه . ص79

بخبرة و معارف كفاءاتها عند اتخاذ القرارات و هذا ما أجمع عليه أفراد عينة البحث المبينة في الشكل أدناه حيث أكد  93.33 %[1] منهم صرحوا بأن مؤسسة سوناطراك تأخذ بآراء الكفاءات عند اتخاذ القرارات.




**الشكل[29]: الأخذ بآراء الكفاءات عند اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سوناطراك**

فنظام المعرفة لا يكفي لضمان النجاح في المؤسسة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم،وقوته الحقيقية تكمن في إستخدامه . فتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها حيث أن عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت ولذلك تسعى مؤسسة سوناطراك للإستفادة من المعارف الكامنة لدى أفرادها والتي غالبا ماتحصل المؤسسة عليها من خلال عمليات العصف الذهن والذي بفضله تتوفر للمؤسسة بدائل إتخاذ القرارات وسبل حل المشاكل التي قد تصادفها .

*** نتائج جزئية**

من خلال ما سبق يتأكد لنا بأن مؤسسة سوناطراك من المؤسسات التي اقتنعت بالدور الذي تلعبه المعرفة في نجاح الأعمال و تقدم المؤسسات و تحقيق الميزة التنافسية لذلك فهي تسعى إلى استقطاب المعرفة جمعها تنظيمها ، توليدها ، خزنها

1أنظر الجدول رقم 27 . الملحق رقم 2 .ص465

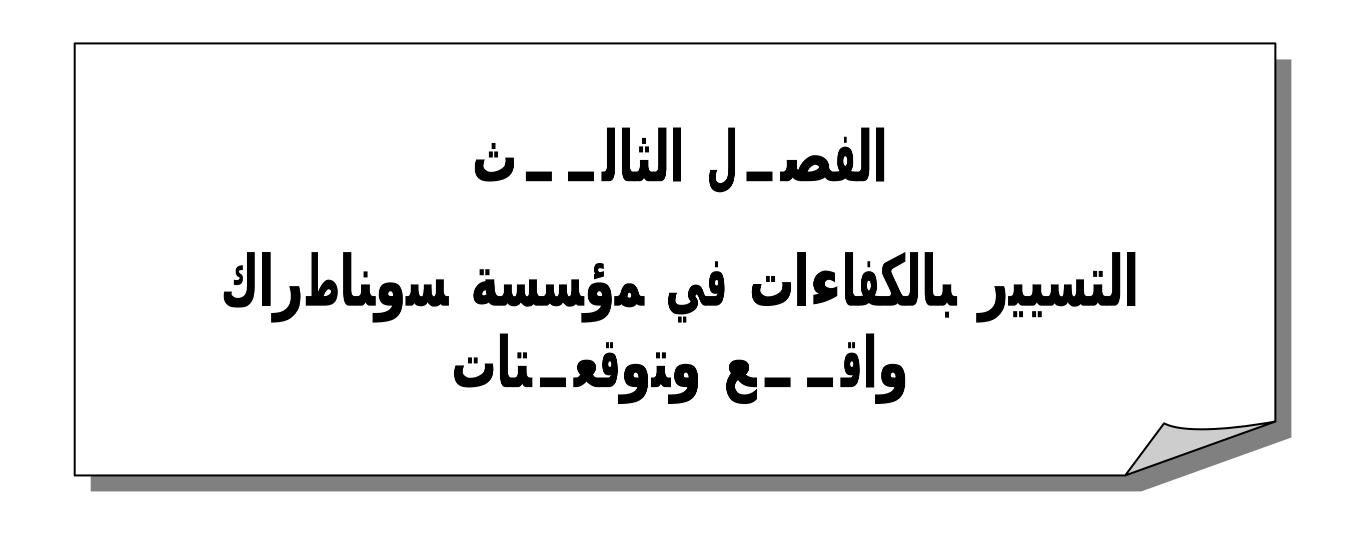
تشاطرها تطبيقها و استغلالها و ذلك من أجل توليد معارف جديدة لتعود الحلقة من جديد .

***خلاصة:**

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نلاحظ أن تسيير المعرفة يتطلب أمرين:

- ✓ **أولا:** التنظيم أو إعادة التأهيل التنظيمي للمؤسسات بمعنى خلق الشروط التنظيمية الملائمة لاحتضان المعرفة.
- ✓ **الثاني:** وضع نظام لتسيير و استغلال مختلف التطورات المعرفية و هذا من خلال استقطاب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء داخلية أو خارجية.

والحصول على المعرفة يتوقف قبل كل شيء على قدرة المؤسسة على التعرف عليها ، تحديد مكانها ، توثيقها ، تصنيفها ، خزنها ، توزيعها ، تقاسمها و استغلالها من أجل توليد معرفة جديدة و هكذا تبدأ الحلقة من جديد.


الفصـل الثالـث
التسيير بالكفاءات في مؤسسة سوناطراك
واقـع وتوقعـات

## تمهيد :

في نهاية سنوات الثمانينات و بداية من التسعينات شهد العالم حركة تطور سريعة لم يسبق لها نظير هذه الحركة شملت جل المجالات و كان تأثيرها الأكبر على منظمات الأعمال التي اضطرت للتخلي عن أساليب و طرق مناهج التنظيم التي كانـت تعتمـد عليها بعد أن سجل النموذج التيلوري و نماذج التنظيم الأخرى المعتمدة في ذلك الوقت عجزها عن مسايرة نظام الأعمال الجديد القائم على مبادئ حرية التجارة و المنافـسة –البقاء للأفضل – حيث أصبح الشغل الشاغل لمؤسسات اليوم هو حصولها على موارد تحقيق لها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار و الحفاظ على مكانتها في سوق لا يعرف الثبات إطلاقا و لقد تيقنت كبرى المؤسسات العالمية أن المورد الوحيد الـذي سيحقق لها هذا الهدف هو الكفاءة البشرية القادرة على الإبداع ، الابتكـار ،التطـوير التجديد التكنولوجي و استثمار المعلومات و حسن غدارة المعرفة من جهة و تلك التـي تستطيع صياغة و تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة و المستمرة من جهة أخرى مما جعلها تمثل رأس مال فكري بشري فاق في أهميتـه رأس المـال المادي و لهذا عمدت هذه المؤسسات إلـى إدراج الكفـاءات كمحـور أساسـي فـي استراتيجيات إدارتها و تسييرها .

## 1.واقع التسيير بالكفاءات في مؤسسة سوناطراك

لم تكن الجزائر في منأى عن التحولات الاقتصادية و تأثيرات العولمة و اشـتداد المنافسة التي أدت إلى تغير معالم الاقتصاد العالمي . و حتى تتمكن من مواجهة هـذه التطورات عمدت الجزائر إلى تغير توجهاتها و معتقداتها السياسية و الاقتصادية ،و لقد طالت سياسة التغير هذه جميع الميادين و النشاطات الاقتـصادية بمـا فيهـا ميـدان المحروقات الذي كان محتكرا من طرف شركة سوناطراك ممثل الدولة في هذا القطاع باعتباره رمز السيادة الوطنية .

وبفضل قانون المحروقات الجديد *05-07* المؤرخ في *19* ربيع الأول عـام *1426* ه الموافق لـ *28* أبريل *2005* تم فتح مجال الاستثمار في قطاع المحروقات أمام الشركات البتروليـة الأجنبيـة مما جعل المؤسسة تواجه منافسة شديـدة على الصعيدين المحلي

و العالمي، فكان على المؤسسة إذن أن تسعى للمحافظة على المكانة المرموقة التي توجد بها حيث أنها تمثل ثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم،كما أنها تحتل المرتبة الثانية عشر عالميا كشركة عالمية للطاقة و أن تعمل على تدعيم هذه الإنجازات و تحقيق مزيد من النجاحات من خلال تحقيق التميز و السيطرة على أسواق جديدة و لذلك فهي مطالبة اليوم " باتخاذ كافة الإجراءات التي تمكنها من التكيف مع متطلبات العمل في اقتصاد السوق الحر و المفتوح في ظل المنافسة الشديدة[1].

و لن نتمكن من ذلك إلاّ إذا قامت باستبدال النظام التيلوري المعتمد عليه في إدارة و تسيير المؤسسة بنظام يساير الفكر الإداري الجديد القائم علـى الكفـاءة آلا و هـو التسيير بالكفاءات و الذي يتطلب تطبيقه في المؤسسة توفر جملة من المتطلبات أهمها :

## 1.1.متطلبات التسيير بالكفاءات :

يعتبر التسيير بالكفاءات النموذج الرائد في التسيير في أيامنا هذه إذ تعتمد عليـه جل المؤسسات في العالم و الذي تنفيذه على أرض الواقع يتطلب من المؤسسة إعـداد الأرضية المناسبة من خلال تهيئة العاملين و نظام العمل لهذا النمط الجديد في التسيير هذا إلى جانب توفير الوسائل و الأدوات المساعدة على إقامته و عموما يتطلب التسيير بالكفاءات :

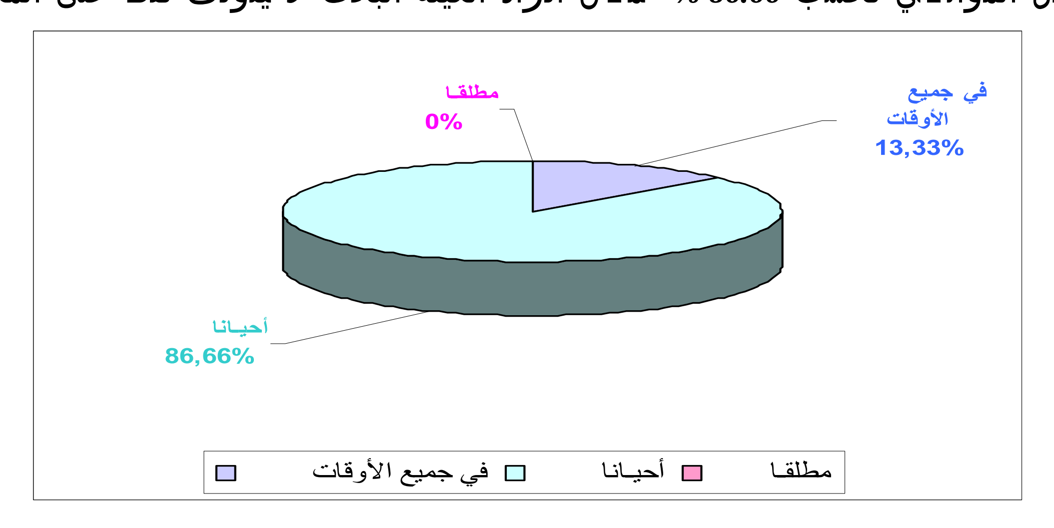
### أ.تحديد مفهوم الكفاءة :

لقد كانت الكفاءة و لا زالت منذ العديد من السنوات محل نقاشات و حـوار بـين المنظرين و الممارسين الذين اختلفوا في وضع تعريف موحد ،دقيق ، بسيط للكفـاءات فكل فريق يراها حسب مجال تخصصه ، مجال اهتمامه و حسب موريس موتمـولين ***Maurice Montmollin*** هناك أكثر من ***40*** تعريف للكفاءة [2] و على الرغم مـن أن هـذا التعداد و الاختلاف يثري البحث و يعطي الانطباع بأهمية الكفاءة إلا أنه يضع عمليـة تنفيذ منهج الكفاءة في المؤسسة في مأزق كبير ،فإذا كان لكل فرد في المؤسسة مفهومه الخاص عن الكفاءة الذي قد يساير أو يعارض أو يناقض ذلك المعتمـد من قبل الإدارة

1 TAMI, A.Ibid. p 12
2 Déjoux, Cécile. pour une approche transversale de gestion des compétence. **Gestion 2000**. N° 6. 2000. p.15

فإن هذا سيؤدي لا محال إلى فشل تطبيق هذا المنهج فالاتفاق إذن بـين الأطـراف الفاعلة في المؤسسة على مفهوم موحد ،واضح ،بسيط و عملي للكفاءة هو أحـد أهـم شروط نجاح هذا التوجه "منهج الكفاءة " . فأعمال الباحثين مهمة لكن على كل مؤسسة أن تأخذ بالمفهوم الذي يتلاءم مع خصائصها ، طرق و اساليب تنظيم العمل ، الأهداف المسطرة التطورات المرتقبة المخاطر التي تواجهها ....إلخ

لهـذا فالسؤال الذي ينبغي أن تنشغل المؤسسة في الإجابة عليه ليس ماهية الكفاءة ؟ إنما ما هو المفهوم الذي يلاءم توجهاتنا و الرهانات الإستراتيجية للمؤسسة ؟ و على اعتبار الكفاءة نتاج بشري " فردي أو جماعي " فإنه يجب على المؤسسة أن توصل و تنشر مفهومها للكفاءة بين مختلف عناصرها، الأفراد العاملين بها بمستوياتهم المختلفة و تحثهم على التصرف بكفاءة و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين كما يمثلها الشكل المواـي فحسب *86.66 %* [1] مـن أفراد العينة البحث لا يتوقف فقط على المعرفة




**الشكل[30]: قيام الكفاءة على معرفة التصرف والقدرة على التصرف والرغبة في التصرف**

إنما يتضمن أيضا القدرة على التصرف بكفاءة و الرغبة في التصرف بكفاءة في جميع الأوقات و هذا بالفعل ما يؤكده لوبترف ***Le Botref*** الذي يرى بأن الكفـاءة يمكـن أن تعتبر عموما نتيجة لتفاعل عوامل ثلاثة تتمثل في [2]:

- **معرفة التصرف:** الذي يقوم على معرفة التنسيق و تجنيد الموارد اللازمة لإنشاء الكفاءة المتمثلة في المعارف، المهارات التصرفات...الخ

1أنظر الجدول رقم 28 . الملحق رقم 2 .ص466

2Le botref, Guy.constuire **les compétences Individuelles et collectives** .Ibid.p 122.

- **الرغبة في التصرف:** التي ترجع إلى الحوافز و الدوافع الشخصية للأفراد التي تحتهم على التصرف بكفاءة.

- **القدرة على التصرف:**التي تعود إلى التواجد في طرف ،أو تنظيم يسمح بتحمل المسؤولية و الأخذ بالمبادرة .

و من أجل ترجيح و زيادة إمكانية التصرف بكفاءة يتم التدخل على مستوى هذه الجوانب الثلاثة و هذا التدخل يتخذ الشكل التالي :[1]

- **تطوير معرفة التصرف من خلال:** التكوين، التدريب الذي يطور القدرات على التنسيق، حلقات التعليم التي تطور القدرة على التفوق، استخدام الوضعيات المهنية التي تشكل فرص بناء الكفاءة .

- **تشجيع الرغبة في التصرف من خلال :** وجود محدد لبناء الكفاءات،صورة ذات إيجابية و حقيقية، محيط بيئة معرفة و ثقة ،الظرف المحرض الذي يشجع على بناء الكفاءات.

- **أتاحت القدرة على التصرف من خلال:** منظمة عمل تسمح باستخدام ليس فقط المهارات و لكن الكفاءات حقيقية تقوم على تكامل و إدماج العديد من المهارات و الأخذ بالمبادرة ، بيئة تسهل من جمع الوسائل الضرورية لبناء الكفاءة ، تحكيم يعطي الشرعية للكفاءة المشكلة.

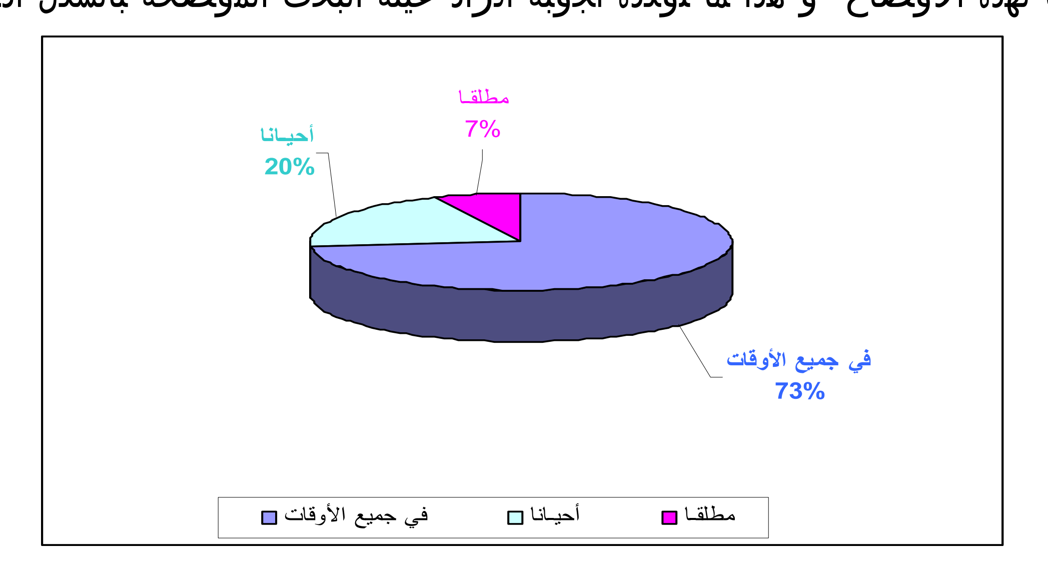
**ب.توفير شروط التصرف بكفاءة :**

إذا كانت الكفاءة هي ليست فقط مفهوم مهم إنما هو ضروري فلا يمكن أن ننسى بأنه في الواقع لا توجد الكفاءة لوحدها إنما هي ترتبط بالنشاط و الظرف الذي تظهـر خلاله فما يوجد بالفعل هو الشخص الذي يتصرف بكفاءة أولا.

و يرى لوبترف أن تكون كفء لا يعني مطلقا أنك تمتلـك كفـاءة حيـث أن التصرف بكفاءة معناه أن تستخدم تطبيقات مهنية و تنسيق الموارد المكونة لها، أمـا أن تمتلك كفـاءة فهذا يعني أن تمتلك موارد للتصرف بكفاءة [2] و على هذا فالكفاءة ليست

1 Le botref ،Guy .**Ingenierie et évaluation des compétences** Ibid .p 122.
2 les trois dimension de compétence. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **www.cadredesante.com/spip/IMG/ppt/Competences-2.ppt**

عملية ضم أو جمع لموارد الكفاءة المتمثلة في المعرفة، المهارة التصرفات... الخ، إنما عملية معقدة تتطلب تجنيد القدرات العقلية و العمليات الفكرية الفردية أو الجماعية مـن أجل القيام بعمليات الاستدلال و التفكير لإدراك و معرفة الموارد الشخصية و الخارجية و القيام بتنظيمها ، تنسيقها ربطها و تجنيدها لاستخدامها في مواجهة الأوضاع المهنية المعقدة أو الأحداث غير المتوقعة و يشترط أن تكون المواد المستعملة هـي المناسـبة تماما لهذه الأوضاع و هذا ما تؤكده أجوبة أفراد عينة البحث الموضحة بالشكل أدناه




**الشكل[31]: ضرورة إمتلاك مؤهل علمي للتصرف بكفاءة**

حيث أن *%73.33* [1] منهم يرو بأن التصرف بكفاءة يحتاج إلى مؤهل علمي الـذي يساعد الأفراد على الحصول على المعارف الأساسية أو العامة على الأقـل غيـر أن المؤهل العلمي لوحده ليس كافيا للتصرف بكفاءة فهو قد يثبت بـأن الـشخص تلقـى تكوينا في مجال ما أو أنه يحمل معارف عامة أو معارف متخصصة في مجال معين و هذا يعني أنه قد يمتلك موارد الكفاءة و المتمثلة في المعارف الأساسية ، إلاّ أنه لا يثبت أن الشخص يمكنه استخدام هذه المعارف أو يملك القدرة على استخدامها في مواجهـة الأوضاع المهنية التي تتميز بالتعقيد و المفاجأة المستمرة.

و لهذا لم يعد المؤهل العلمي اليوم لوحده هو أساس قبول المترشحين للوظـائف فالمؤهل العلمي ضروري باعتباره يتضمن المعرفـة و التـي تمثـل أهـم عنـصر أو مورد في الكفاءة و لكنها ليست كافية للتصرف بكفاءة .

1أنظر الجدول رقم 29 . الملحق رقم 2 .ص466

إن المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل و التي تمنحه قدرة على التحرك غير أن هذه القدرة غير كافية لوحدها حتى تكون عملا فعليا ،و لا يمكن التعبير عنها لها في العمل إلاّ إذا كان العامل له الإرادة و إمكانية التحرك فمعرفة التصرف و القدرة على التصرف و الرغبة في التصرف هي أسس تطبيق الكفاءة و هي تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير.

فوجود الحد الأدنى للمعرفة المثبتة من خلال دبلوم أو شهادة المستوى العلمي ليست بالإثبات على أن الفرد يمتلك الخصائص التي تضمن النجاح في أوضاع أخرى غير تلك التي تلقى فيها التكوين و من وجهة النظر هذه الشهادة العلمية لا تضمن النجاح الوظيفي [1] غير أن التعلم الحاصلة أثناء ممارسة مهنة ما في ظروف محددة و متكررة و الذي لا يكون مرتبط بمفاهيم أو عناصر نظرية لن تكون بالتأكيد صالحة الاستعمال في ظروف أخرى غير تلك التي تشتغل فيها .فالنشاط لوحده دون المكتسبات النظرية أو المفاهيم التي يقوم عليها النشاط لا يسمح بتعميم المكتسبات المحصل عليها على باقي الأوضاع الأخرى .

و بناءا على هذا التحليل يتضح لنا أنه المستوى العلمي ضروري لبناء الكفاءة لكنه لوحده لا يكون كافيا لأن الكفاءة لا تعتمد فقط على المعرفة النظرية إنما هي توليفة مجموعة موارد يتم تجنيدها ،تنسيق بينها و تنظيمها و استغلالها في النشاط . و في هذا الإطار يؤكد لوبترف بأن الكفاءة تتمثل في: [2]

- ✓ **القدرة على التجنيد** :لا يكفي فقط امتلاك أو الحيازة على معارف لكي تكون كفؤ يجب أيضا معرفة استخدامها و تطبيقها في وضعيات مختلفة .
- ✓ **القدرة على التنسيق:**يجب أن تكون قادرا على الانتقاء، تنظيم و توظيف العناصر الضرورية من بين تلك التي تمتلك لإنجاز نشاط ما .
- ✓ **القدرة على التحويل:** يجب أن تمتلك القدرة على الملائمة والتكيف مع مختلف الأوضاع .

1 Batal, christian.Masingue, Bernard.[et autre]. Ibid
2Calistro, Patricia. Ibid

✓ **القدرة على الإثبات:** حتى يعتـرف بالكفاءة لابد أن تختبر في حالات مختلفة وتثبت جدارتها في مواجهة الظروف في كل مرة .

### ج. تنمية و تطوير الكفاءات :

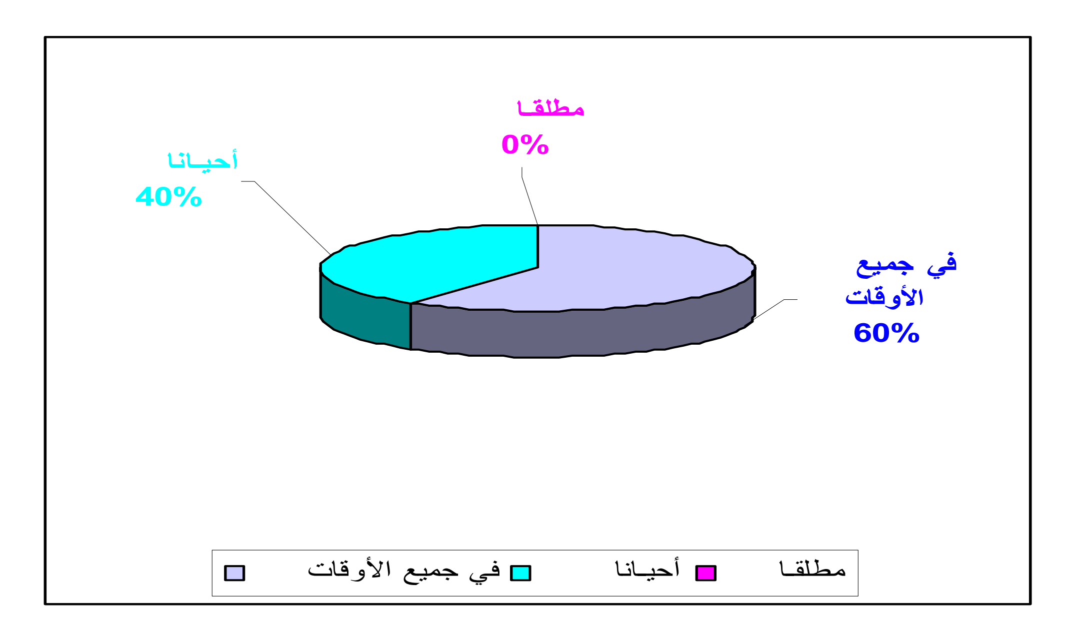
يؤكد فيليب برنود ***philippe perrenoud*** بأن الكفاءة هي القدرة على التجنيد فهي ليست تقنية جديدة أو معرفة أكثر إنما هي القدرة على التجنيد مجموعة من الموارد المعارف ، المهارات مخططات التقييم و النشاط ، أدوات ، سلوكات ، للمواجهة الفعّالة لأوضاع معقدة و مفاجئة و هي تنمو و تتطور من خلال الاندماج و التكامل في تناغم هذه الموارد و هذا يتم تعلمه [1] و من هنا يمكننا القول بأنه حتى ولو لم يكن العاملين يمتلكون موهبة ،ملكة ، مهارة الربط و التنسيق بين الموارد التي يمتلكونها و الموارد المتوفرة في بيئة العمل و استغلالها في إنشاء الكفاءة ، فإنه يمكن تعليمهم هذه المهارة

غير أن جل التعاريف التي تناولت الكفاءة أجمعت على أنها لابد أن تكون مرتبطة بنشاط ما أو وضعية مهنية محددة و الملاحظ اليوم أن الأوضاع المهنيـة أصبحت تتسم بالتعقيد التغير ، المفاجئات المستمرة . "فالتحكم في المعارف و المهارات و التصرفات هي شرط ضروري لكنه غير كافي للتصرف بكفاءة في ميدان ما "[2]

فإذا تمكن الفرد بفضل ما يمتلكه من معارف و مهارات من السيطرة و التحكم في وضعية مهنية ما اليوم فهذا لا يجزم أبدا أنه يستطيع القيام بذلك على وضعيات أخرى قد تصادفه مستقبلا بنفس هذه المعارف ، و لهذا من الأهمية التشديد علـى ضـرورة تكييف و تطوير الرأسمال كفاءات الفرد مع أوضاع العمل التي يوجـد بهـا أو مـن المحتمل أن تحدث ، و ذلك لتحتفظ الكفاءة التي يمتلكهـا بقيمتهـا الإيجابيـة ، فمـن المعروف أن الكفاءة ليست جامدة و هي لها دورة حياة تمر بثلاث مراحـل : الـولادة النمو ،الاضمحلال و على العامل أن يحافظ على الكفاءات التي يمتلكها و ذلـك مـن خلال تنميتها و تطويرها مستخدما بذلك وسائل كثيرة أهمها حسب ما تؤكـده أجوبـة ***60%*** [3] من أفراد عينة البحث الموضحة بالشكل التالي الموجود أدناه :

---

1 Perrenoud, Philippe. Ibid.
2Gilles, Aymer .Mobert , casas.ibid. p7.
3أنظر الجدول رقم 30 . الملحق رقم 2 .ص466




**الشكل[32]: نمو الكفاءة وتطورها من خلال التدريب والتكوين**

التكوين و التدريب حيث أن الكفاءة تنمو و تتطور في جميع الأوقات من خلال هذا الأخير الذي "يعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المستقبلية للعاملين " [1] و هو يختلف عن التعليم،"فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارات لدى الفرد بخصوص إنجـاز عمـل أو أداء وظيفـة معينة بذاتها ، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة أو الثقافة العامة و الإلمام بالبيئة ككل" [2]

و يبدأ التدريب منذ التحاق العامل بالمؤسسة و خلال المسار المهني حيث نجـد: تدريب توجيهـي للموظـف الجديد ، التدريب أثناء العمل ، التدريب بغرض تحديـد المعارف و المهارات ، التدريب بغرض الترفيه و النقل [3] كما يمكن أن يكون التدريب مهني ،فني ، تقني أو تكوين إداري و هو قد يكون داخل المؤسسة أو خارجها .

و لقد قامت مؤسسة سوناطراك بإعداد العديد مـن الـدورات التدريبيـة لفائـدة موظفيها (الجدد و القدامى ) حيث تابعت الإدارة العامة للموارد البشرية إنجاز دورات تكوين لموظفي المراتب العليا لمصلحة كوادر جميع النشاطات و البنى التابعة للمؤسسة حيث تم تحقيق في *2006* مثلا النتائج التالية :

1 ساعاتي ، أمين .**إدارة الموارد البشرية**.القاهرة :دار الفكر العربي ،1998.ص 74.
2 حنفي ،عبد الغفار .**السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**.القاهرة الدار الجامعية ،2007.ص 283.
3Rapport annuel 2006.Ibid.

- ✓ ماستر الصحة و السلامة و البيئة /مهندسا .
- ✓ الصيانة و السلامة الصناعية ***100*** مهندسا.
- ✓ اقتصاد البترول ***45*** مهندسا .
- ✓ تكوين على إدارة المشاريع لفائدة ***67*** رئيس مشروع .
- ✓ تكوين على خبرة المحاسبة ***28*** إداريا .
- ✓ تكوين مديرين ***180*** مديرا في المجموعة .
- ✓ تأهيل مسؤولين قياديين للمستقبل لدى برستين يترليوم ***23*** إداريا .
- ✓ نظام الضرائب البترولي : ***20***إداريا .

كما كانت لها مساهمة في تكوين الشباب

- ✓ تعلم مهنة ***1582*** .
- ✓ الوضع في إطار المهنة ***823***.
- ✓ دورات تدريب في وسط صناعي ***1447***.

و على الرغم من أن التدريب و التكوين لهما دور بارز فعال في تنمية و تطوير الكفاءة إلا أنه على الأغلب يساعد في بناء الموارد الشخصية أو المرتبطة بالأفراد و التي ما هي إلا عناصر تدخل في تشكيل الكفاءة ،التي تتطلب عناصر أخرى التي لا يمكن تنميتها و تطويرها من خلال التدريب و التكوين بل تحتاج إلى طرق أدوات و وسائل تطوير أخرى ،و هذا ما أكدته ***40%*** من أفراد العينة المبحوثة التي اعتبرت أن الكفاءة تنمو و تتطور أحيانا من خلال التدريب و التكوين حيث أنه توجد آليات تطوير أخرى للكفاءة :التكوين الذاتي ،مجموعات الجودة العصف الذهني الإدارة التشاركية ، المنظمة المتعلمة ،...إلخ

و تعتبر عملية تنمية الكفاءات استثمار رابح للأجراء ذلك أن الحماية الحقيقية لهم ليس في عقد العمل إنما في حافظة الكفاءات تتضمن كفاءات متنوعة متطورة مما يمنحهم بعض الحرية و الاستقلالية يساعدهم على الاحتراف من تم يصبحون جديرين بالتوظيف و مطلب لكل المؤسسات.

*** نتائج جزئية**

لقد توصلنا في الجانب النظري إلى أن تطبيق مـنهج التـسيير بالكفـاءات فـي المؤسسات يتطلب أولا وقبل كل شيئ الإتفاق أو الإجماع بين الأطراف الفاعلـة فـي المؤسسة على مفهوم موحد بسيط وواضح للكفاءة ومن ثم توفير شـروط التـصرف بكفاءة وقد لمسنا من خلال الدراسة الميدانية :

- ✓ اتفاق الأطراف الفاعلة في مؤسسة سوناطراك على أن الكفاءة هي التوليفة الناتجة عن معرفة التصرف والقدرة على التصرف والرغبة في التصرف.
- ✓ أن المستوى العلمي شرط من شروط التصرف بكفاءة فهو ضروري لبناء الكفاءة لكنه لوحده لا يكون كافيا لأن الكفاءة لا تعتمد فقط على المعرفة النظرية إنما هي توليفة مجموعة موارد يتم استغلالها في النشاط.
- ✓ وأن التصرف بكفاءة أيضا يتطلب ضرورة العمل المستمر على تنمية وتطوير الكفاءات الموجودة لتتلاءم مختلف التغيرات الحاصلة في المؤسسة بيئتها الداخلية والخارجية إستراتيجيتها المعتمدة .

## 2.1.عوائق التسيير بالكفاءات :

تعتبر عملية التسيير بالكفاءات العديد من العوائق و الصعوبات التي إذا ما وجدت في أي مؤسسة من شأنها أن تحول دون بلوغ الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسـسة لتحقيقها من وراء إدراجها لمنهج الكفاءات كتوجه إستراتيجي لها ،و لهذا يتعين عليهـا أن تتعرف على هذه الصعوبات حتى تتمكن من مواجهتها و التغلب عليها و من أهمها نذكر :

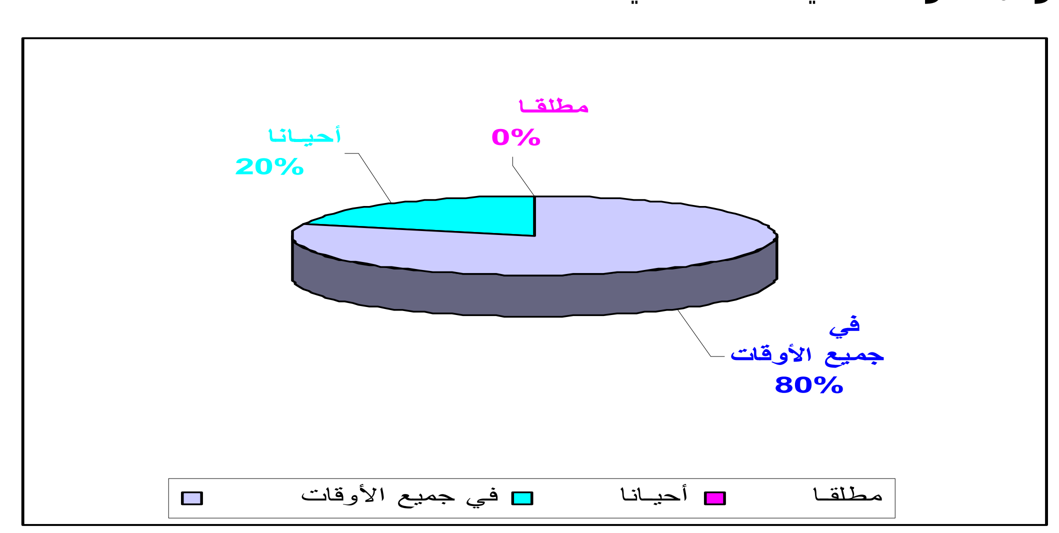
### أ.ضعف التكوين القاعدي :

حسب ريمي كاج ناير ***Remi cag Nayre*** وفرنسوا ديفارنوا ***J.Francois Diver Nois*** تتعلـق الكفـاءة بتجنيـد في العمل عدد معين من المعارف المنظمة بطريقة خاصة تبعا لمتغيرات الإطار التقديري الذي يشكله محيط الوضعية [1] فالمورد الأساسي إذن للكفـاءة هـو المعرفة و هـذه الأخيرة يتحصل عليها من المدارس التي تمنح للأفراد

1Les trois dimensions de la compétence. ibid

الركيزة أو القاعدة الأساسية للموارد المعارف المهارات ، السلوكات الضرورية لبناء الكفاءة ، وعلى أساس هذه الموارد يستند تدريبهم تعليمهم اللاحق و احترافهم المقبل و هي كذلك التي تطور إمكانياتهم المعرفية المهمة المتعلقة بتعلم كيفية التعلم ، إنها تتضمن أيضا بعض الموارد العرضية المستخدمة في العديد من الأوضاع الشخصية و الوظيفية ، و هذا الاكتساب و التحصيل للموارد الأساسيـة للكفـاءة لا يكون فقط قبل الحياة المهنية بـل إنه يستمر على مدى الحياة و هذا بفضل وجود العديد من المعاهد و المؤسسات[1] التي تنشط في هذا المجال والتي بفضل استخدامها لتكنولوجيات الحديثة أصبحت توفر طرق وأساليب التعلم عن بعد...إلخ

و بمجرد التحاق العامل بالمؤسسة تأخذ هذه الأخيرة على عاتقها عمليـة تحويـل الموارد الأساسية التي تم التحصل عليها في المدارس إلى كفاءات مهنية بعبارة أخرى نقول أنها تدمج في النشاط هذه المعارف ، المهارات التصرفات و لكنها أيضا تـساعد على اكتساب معارف جديدة متخصصة في مجال النشاط الممارس ،و هي تدعم كـذلك تحسين و تطوير رأسمال الكفاءات الفردية [2] و هذا مـا تبـرزه أجوبـة *80%* [3] مـن المبحوثين الموضحة في الشكل التالي :




**الشكل[33]:تأثير ضعف التكوين القاعدي على أداء الكفاءات**

التـي تـؤكد علـى أن التكـويـن القـاعدي لـه علاقـة بالكفـاءة و ضعفه يـؤثر علـى قيمتهـا ،و بالتالـي علـى أداء الكفـاءات البشرية الموجودة بالمؤسسة

1 Batal,Christian.Masingue,Bernard.[et autre]. Ibid.
2 Ibid.
3 أنظر الجدول رقم31. الملحق رقم 2 .ص466

فالتكوين القاعدي الذي يتلقاه أخصائي المعلومات يقدم له أو يمنح له المبادئ التي هي أسس وقواعد صلبة يستند عليها للاندماج في عالم الشغل أما تطـوير و تنميـة هـذه الموارد بما يتلاءم و وضعيات العمل و أحداثه و مفاجئاته فهي مسؤوليته الشخصية .

**ب.سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات التخصصية :**

يعتبر العمل شرطا طبيعيا للحياة البشرية و في سير التـاريخ قـد يحـل نظـام اجتماعي محل آخر، إلاّ أن عمل الناس يبقى دائما الـشرط الحتمـي لبقـاء المجتمـع و "العمل يشكل كفاءة يختص بها الإنسان وحده "[1] و تستخدم كلمة عمـل فـي بعـض الأحيان للتعبير عن المهنة غير أن المهنة أوسع و أشمل من العمل فالمهنة مجموعة من الأعمال المرتبطة أو المتشابهة فمثلا أخصائي المعلومات يقـوم بالأعمـال المتعلقـة باختزان و استرجاع المعلومات ،التكشيف ،الاستخلاص...الخ

و كل هذه النشاطات تنتمي إلى مهنة واحدة على الرغم من اختلافها فهي جميعـا تشكل مهنة أخصائي معلومات فموجز القول "أن العمل هو فرع المهنة الذي يقوم بـه الفـرد فعـلا و الذي من أجلـه يشغل وظيفة و يشمل كل عمل علـى عـدة مهـام نشاطات و عمليات[2] و هذا التقسيم هو أساس تنظيم العمـل أو مـا يعـرف بـالتنظيم التيلوري للعمل و الذي اعتمدت عليه المنظمات إلى غاية *1980*و بعد هذه السنة عرفت بيئة الأعمال تطورات كثيرة و تغيرات متسارعة أثرت بـشكل كبيـر علـى تركيبـة و نوعية الوظائف التي أصبحت تتسم بالتعقيد و عدم الثبات ، فلم يعد التنظـيم القـائم على منطق المنصب ملائم لهذا الواقع .

و بمجرد التوقيع على اتفاقية ***ACAP 2000*** في سنة ***1990*** أصبح تنظيم العمل يعتمد على تحديد الكفاءات الـضرورية اللازمـة لـلأداء الـصحيح للمهـام ،النـشاطات و العمليات أي إنجاز الأعمال، الوظائف و المهن بطريقة صحيحة .

و يتوقف نجاح هذه العملية على تكاثف جهود جميع العناصر الفاعلة في المؤسسة بصفة عامة و القيادات العليا للمؤسسة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصـة ،حيـث يلقـى علـى عاتق الأولى مهمة تحديد الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق الميزة

1عبد المولى ،محمود .**علم الإجتماع :في ميدان العمل الصناعي**.القاهرة :الدار العربية للكتاب ،1984.ص 14.
2 حنفي،عبد الغفار ،المرجع نفسه .ص 133.

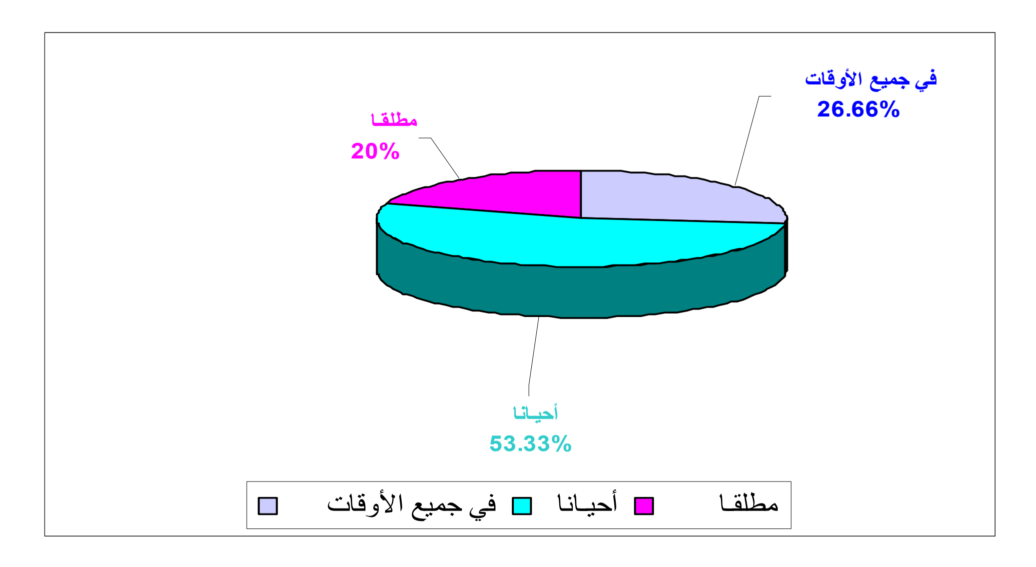
التنافسية للمؤسسة أو التي تسمح بدخول أسواق جديـدة أو المحافظـة علـى مكانتهـا المرموقة ،أو النجاح في تنمية و تطوير منتج جديد ...الخ ، بينما تتلخص مهمـة إدارة الموارد البشرية في توفير الكفاءات الملائمة تماما للكفاءات المطلوبة و المحافظة عليها تنظيمهـا ،استغلالهـا ، تنميتهـا ، تطويرها...الخ و هذا باستخدام عمليات و تطبيقات و أدوات تسيير الكفاءات التي تعمل الهيأت العليا جاهدة لتوفيرها .

و لتوفير الكفاءات الملائمة أو المطلوبة تلجأ المؤسسة في بعض الأحيـان إلـى التوظيف الخارجي في حين أنه قد يوجد بالمؤسسة من يمتلكون قدرات إمكانيات عالية و نادرة و كذلك خبراء و متخصصين في مجالات دقيقة و استراتيحية بالنسبة للمؤسسة و الذين يمتلكون أيضا هذه الكفاءات أو قادرين على امتلاكها إذا مـا تـم إخـضاعهم لبرامج تكوين و تدريب معينة إلاّ أن المؤسسة لا تستغل هذه الكفـاءات لأنهـا غيـر معروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة و ذلك لعدة أسباب أهمها : [1]

- ✓ أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم و إمكانياتهم و قدراتهم
- ✓ أو أن هؤلاء يشغلون وظائف تتطلب قدرات و كفاءات كبيرة لكن في نشاطات حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة .

فهذه الكفاءات الخفية و غير المرئية للهيئات التسيير تشكل في الحقيقة ثروة كبيرة يجب على المؤسسة أن تنقب عنها و تستغلها أحسن استغلال مما سيعود بالفائدة و النفع الكبيرين على المؤسسة و كذلك على مالكي هذه الكفاءات خاصة و نحن نعلـم بـأن الكفاءة تنمو و تتطور من خلال الاستعمال و تضمحل و تزول إذا لـم تـستغل أو إذا استغلت بشكل غير مناسب هذا ما سيتسبب في هدر هذه الإمكانيات الطاقات و القدرات و لهذا يؤكد *%53.33*[2]من أفراد عينة البحث حسب النتائج الموضحة في الشكل رقـم*34* أدناه على أن سوء التسيير يؤدي أحيانا إلى هدر الكفاءات لأنه ليس السبب الوحيد في ذلك حيث أن عدم الإعداد أو التحضير النفسي للعمال من أجل تغيير الأسلوب المعتمد في التسيير بذلك المتعلق بالكفاءات من شأنه أن يقلل من حماستهم و مشاركتهم فيها .

1 محمد المهدي ،بن عيسى المرجع نفسه .
2 أنظرالجدول رقم 29 . الملحق رقم 2 .ص466




**الشكل[34]: سوء التسيير ودوره في هدر الكفاءات التخصصية.**

- ✓ عدم فعالية و جدارة معايير تقييم الكفاءات من الممكن أن تتسبب في عدم اكتشاف بعض الكفاءات التي يحوزها الأفراد.
- ✓ عدم توفر المؤسسة على قاعدة معلومات تخزن فيها معلومات كافية عن محفظة كفاءات كل أفرادها.
- ✓ قد تتسبب الكفاءات هم في حد ذاتهم في هدر إمكانياتهم نتيجة عدم تصريحهم بما يمتلكون من كفاءات و عدم قيامهم بإعداد مشاريع و برامج التكوين الذاتي لتنمية و تطوير كفاءاتهم مما سيؤدي إلى تقادمها و زوال قيمتها
- ✓ افتقار الجزائر لتشريع أو قانون خاص بمعادلة مكتسبات الخبرة (***VAE***) الشيء الذي لا يشجع الكفاءات التخصصية من إبراز إمكاناتهم و قدراتهم .

**ج.عدم وجود المحفزات المادية و المعنوية بسبب هجرة الكفاءات** :

تصاعدت حمى هجرة الإطارات من الشركة الوطنية للمحروقـات خاصـة فـي السنوات الأخيرة نحو المجموعات البترولية العامة بالجزائر أو في دول الخليج العربي أو المؤسسات البترولية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. ففـي تـصريح لأحـد المسؤولين تكون الشركة قد فقدت ما بين *30*إلى *40 %* من إطاراتها و خاصة العـاملين في قطـاع الإنتـاج من المختصين في النقل بالأنابيب رؤساء مـشاريع الاستكـشاف التصفيـة و التكريـر البترولـي و الحفر [1] أي التقنيين و المهندسين و ذوى الكفاءات

1 بوعياش ،كريمة .المرجع نفسه .

في المهن الأساسية للبترول ،حيث ترغب الشركات الأجنبية سواء العاملة في الجزائـر أو في الخارج الاستفادة من خبرة الإطارات و المهندسين الجزائـريين مـن الخبـرة و التكوين الميداني ،أي أن هذه الشركات تحصل على موظفين جاهزين للعمل مباشرة في الإنتاج البترولي و تقوم فقط بتطوير قدراتهم التكوينية نظرا لما تملكه من إمكانيات و بعد أن تفاقمت هذه الظاهرة حاولت المؤسسة إيجاد حل لها حيث قامت ب:

**-إصـدار مذكرة** موجهـة إلى الشركات النفطية العاملة في الجزائر بالشراكة مع سوناطراك تمتعها مـن توظيف الإطارات التابعين لها ،كما قامت بتشديد تعاملها معهم فلا تمنحهم الوثائق التي تثبت سيرتهم المهنية على الرغم من أنها من حقوقهم الإداريـة و هذا خشية من أن يستعملوها في إعداد ملفات التوظيف التي تطالبهم بهـا الـشركات الأجنبية .

**-زيادة في الأجور :** على إثر وضع نظام جديد للأجور و الذي بموجبـه يـضاف الراتب الشهري المتكون من الأجر القاعدي و المنح قيمة متغيرة مرتبطة بالمردوديـة الفردية و الجماعية و بالتالي فالزيادة في الأجر تصبح معقولة ،و بناءا على ذلك فـإن رواتب العمال لن تكون متساوية خاصة بالنسبة للمـشرفين علـى مـشاريع التنقيـب و المهندسين الذين يعملون مباشرة في حقول النفط حيث يعطي نظام الأجـور الجديـد أهمية خاصة للمهن الأساسية في القطاع المتصلة مباشرة بقطاع الإنتاج .

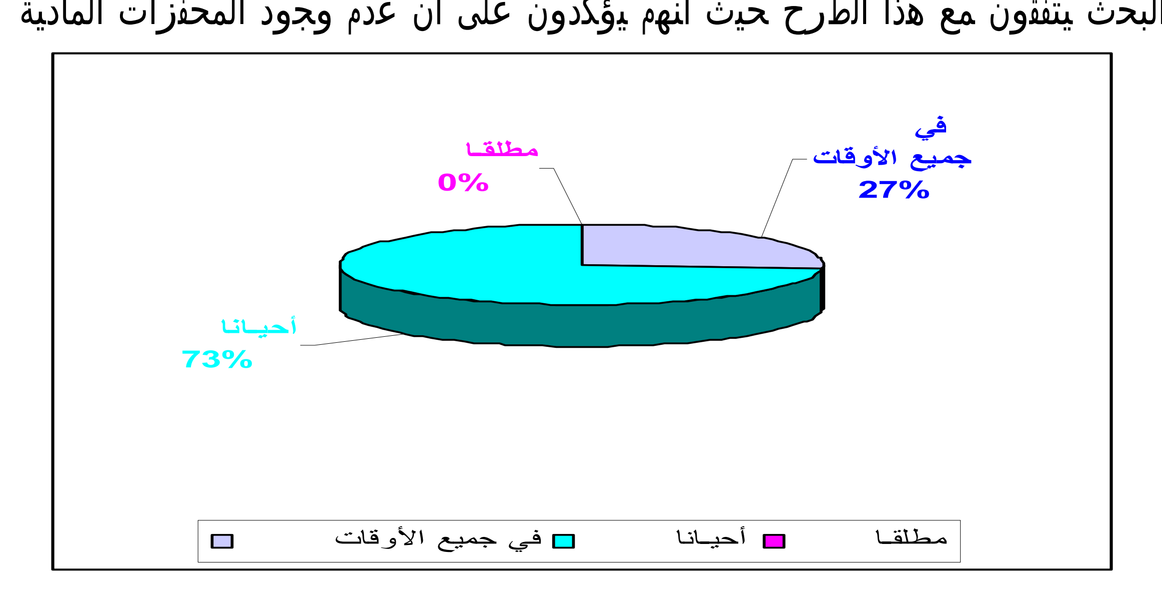
و نلاحظ من خلال الطرح السابق أن المؤسسة في محاولتها للقضاء علـى هـذه الظاهرة و كسب ولاء الموظفين العاملين و التي كلفتها عمليـات تكـوينهم الأساسـي و المهني مبالغ طائلة –أنها قامت بالتركيز على عوامل التحفيز الماديـة و المعنويـة و ذلك لأنها تأمن " بأن السلوك الإنساني مدفوع فيعني ذلك – ضرورة تـوافر دوافـع و حوافز ،و عادة ما ينشط الدافع بالنسبة للحاجات الأكثر إلحاحا للإشباع و من تم نجد أن إشباع الحاجات الملحة يعيد حالة التوازن الداخلي للإنسان " [1] .

ويعد الأجر من الحاجات الأساسية التي يسعى العمال لإشباعها و لـذلك ركـزت على زيـادة الأجـور تحسين الخدمات الاجتماعية و اتخاذ بعض الإجراءات الصارمة

1عامر ،سعيد يس .عبد الوهاب ،علي محمد .المرجع نفسه .ص 133.

حتى تتمكن من التأثير في سلوك الأفراد و توجههم التوجيه المرغوب فيه ،إلاّ أن بعض علماء العصر الحديث " يؤكدون على أن الأجر إذا تواجد بالمؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى أداء جيد ،و الراحة النفسية للعاملين ،و إنما هو عامل فقط يساعد على اجتناب سخط و استياء العمال "[1] و هذا ما أكده هارز بيرغ ***Herzberg 1959*** الذي يرى بأنه على الرغم من وجود الحوافز المادية و المعنوية حتى بدرجة أكثر من كافية لا يخلق دافعية للعمل لدى الأفراد و إنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب بخلق هذه الدافعيـة ، و بالتالـي الوصول إلى مستوى أفضل من الإنتاجية مثلا نجد أن زيادة في المرتب و التشجيع الذي يتلقاه الشخص من رؤسائه قد يؤثران في الإنتاجية بشكل إيجابي ،و لكن هذا الأثر يكون في العادة قصير الأمد[2].

فالطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى البعيد الطويل وفقا لما يراه هارز بيرغ تكمن في توفر العناصر الدافعة لدى الشخص و من خلال ملاحظة إجابات المبحوثين الموضحة في الشكل الموالي نجد أن *73.33 %*[3] من أفراد عينة البحث يتفقون مع هذا الطرح حيث أنهم يؤكدون على أن عدم وجود المحفزات المادية




**الشكل[35]:عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية ودوره في هجرة الكفاءات**

و المعنوية لها دور في هجرة الكفاءات أحيانا و هذا يعني أن هناك أسباب أخرى وراء هذه الهجرة فإذا كانت الإغراءات المادية و الامتيازات التي تقدمها الشركات الأجنبية

1 قجة ،رضا .المرجع نفسه.ص 77.
2 لعويسات ،جمال الدين .المرجع نفسه.ص 111.
3 أنظر الجدول رقم . الملحق رقم 2 ص.

هي سبب مغادرة الكوادر فهذا يعني أن المؤسسة عجزت عن كسب ولاء عمالها لها حيث أن الخوف من فقدان المنصب ،أو سياسة رفع الأجور لا تشجع على ولاء العمال و ذلك لأن هذه الأساليب لا تعمل على المدى القصير حيث أن العامل سريعا ما ينسى هذه الامتيازات و يطالب بما هو أكثر من ذلك .

فالمؤسسة يجب أن لا تبحث عن ولاء الجميع و ليس بأي ثمن إنما عليها أن تحدد سبل الكفيلة للاحتفاظ بمن يمتلكون قدرات عالية أو قدرات نادرة أولئك الذين يمتلكـون قدرة على الإبداع و الابتكار القادرين على بناء كفاءات جديدة انطلاقا مـن الكفـاءات التي يمتلكونها باختصار الكفاءات المحورية للمؤسسة فهم الـذين يكـسبونها الميـزة التنافسية و يجعلونها فريدة. و الجدير بالذكر أنه بالرغم من أنه من خصائص الكفاءة أنها ملكية خاصة لمنتجيها يعني أنها ملكية خاصة لمنتجيها يعني أنها ملك للأفـراد إلاّ أنها تدار توجه و تسيير من قبل المؤسسة .

فعندما يغادر شخص ما سيأخذ معه كفاءاته و لأنها جزء من كفاءة المؤسسة ككل ففقدانه يعني فقدان الميزة التنافسية للمؤسسة فإذا كان هـذا الفقـدان سـببه المغـادرة المسطرة المتعلقة بالتقاعد ،الحركة الداخلية ،الترقية فالمؤسسة تكون قد أعـدت لهـذه المغادرة من خلال قيامها بتحويل المعارف الكامنة في عقول هؤلاء إلى معرفة ظاهرة و تخزينها في قواعد المعلومات ، ومن الممكن أيضا مواصلة الاستفادة مـن هـؤلاء الخبراء في أي وقت أو توظيفهم من جديد و لو على أساس الاستشارة.

لكن المغادرة التي تكون مفاجئة كالهجرة أو الاستقالة مثلا هي التي لهـا تـأثير كبير على المؤسسة لأنها ستفقد كل ما يحمله المغادرين من معارف، مهارات،قـدرات خبرات كان للمؤسسة دور كبير في صناعتها ، و لهذا يجب على المؤسسة أن تجد أو تعد سياسة تمكنها من ضمان ولاء عمالها و عدم تأثرهم بـالإغراءات التـي تقـدمها الشركات المنافسة لكن ليس فقط من خلال زيادة في الأجور أو تحسين فـي مـستوى الخدمات الاجتماعية لأن المؤسسات المنافسة ستعرض أكثر مما تعرضه الشركة فعلى المؤسسة أن تركز إذا على تنمية ولاء العمال من خلال : [1]

1 Calistro, Patricia.Ibid

- ✓ إسهام ، اشتراك العمال في تسيير و إدارة المؤسسة بحيث يجب أن يشعر و بأنه لا ينظر إليهم لا على أساس أنه اسم يضاف إلى قائمة أجور أو مرتبات العاملين في المنظمة فقط بل كفرد له قيمته و أهميته في نظر المنظمة و القائمين عليها ،حيث أنه من عوامل الموت الحتمي لأية منظمة أن يرتبط أفرادها بها على أساس أنها مصدر الارتزاق لهم فقط و دون أن يكون لديهم أي شعور بالانتماء .
- ✓ الاهتمام بالأفراد يمر من خلال الأخذ بعين الاعتبار لقيمهم و التي تجتمع معا لتشكل ثقافة المؤسسة التي يلتحم حولها كل العمال .
- ✓ التكوين يمكن أن يساهم في ولاء هؤلاء الأجراء لأنه سكون فرصة لتنمية و التطوير الشخصي و المهني أضف إلى أن الأجير سيكون له قيمة لأنه سينمي كفاءاته و يتكيف مع الأوضاع الجديدة فالإمكانيات التي تعرضها الشركات المنافسة لمؤسسة سوناطراك على إطاراتها لتطوير و تنمية كفاءاتهم تعتبر من أكثر الحوافز التي تجعلهم يقدمون على ترك الشركة الأمة التي تمنحهم فرص ضئيلة مقارنة مع هذه العروض .

***نتائج جزئية:**

تسيير بالكفاءات يتمثل في وضع سياسات التنبؤ بالتطورات السوق لتحسين نتائج المؤسسة و الحصول على الميزة التنافسية و لهذا يتعين علـى مؤسـسة سـوناطراك استثمار و استغلال الكفاءات الموجودة بها قبل اللجوء إلى التوظيف الخـارجي فعـدم استخدام أو الاستخدام السيئ لها سيتسبب لا محال في هدر إمكانياتها و هذا ما سـيؤثر سلبا على ولائهم لها خاصة وأنهم يتعرضون إلى العديـد مـن الإغـراءات الماديـة و المعنوية التي تقدمها المؤسسات المنافسة ـ والتي أن دلت على شيئ إنما تدل علـى جودة تكوينهم القاعدي والذي تدعم بالمهارات العالية القدرات الخبرات المتميزة التي إكتسبوها في المؤسسة والتي جعلت منهم مطمع للعديد من المؤسسات ـ لـن تجـدي نفعا أمام شعور الفرد بأهميته في المنظمة و أن تقدمه من تقدمها و مـا تحققـه مـن نجاحات إنما هي ثمرات جهوده التي يعترف بها جل العـاملين بالمؤسـسة و خاصـة قياداتها.

## 3.1.عوامل نجاح التسيير بالكفاءات :

يتطلب نجاح عملية التسيير بالكفاءات العديد من الشروط أهمها:

### أ.دعم القيادات لعملية التسيير بالكفاءات :

يعرف التسيير بالكفاءات على أنه بعد خاص لتسيير الموارد البشرية الذي يهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة عن طريق تجنيد و تدعيم قدرات النشاط للموظفين ،إنها تغطي مجموع الممارسات التطبيقات التي من خلالها تتمكن المؤسسة من معرفة استغـلال و تطويـر الكفـاءات التـي يحوزهـا العمال.و للقيام بذلك هناك مجموعة من الأدوات و العمليات الخاصة التي توضع لهذا الغرض و أهمها :

- ✓ وصف الكفاءات بمعنى إعداد مراجع الكفاءات
- ✓ تدعيم الوسائل التي تحسن من استقطاب الكفاءات خاصة من خلال التوظيف و التكوين و إضافة إلى ذلك يجب أن تتم قيادة و توجيه العملية من قبل إدارة الموارد البشرية
- ✓ مساهمة المسيرين في متابعة العملية [1] .

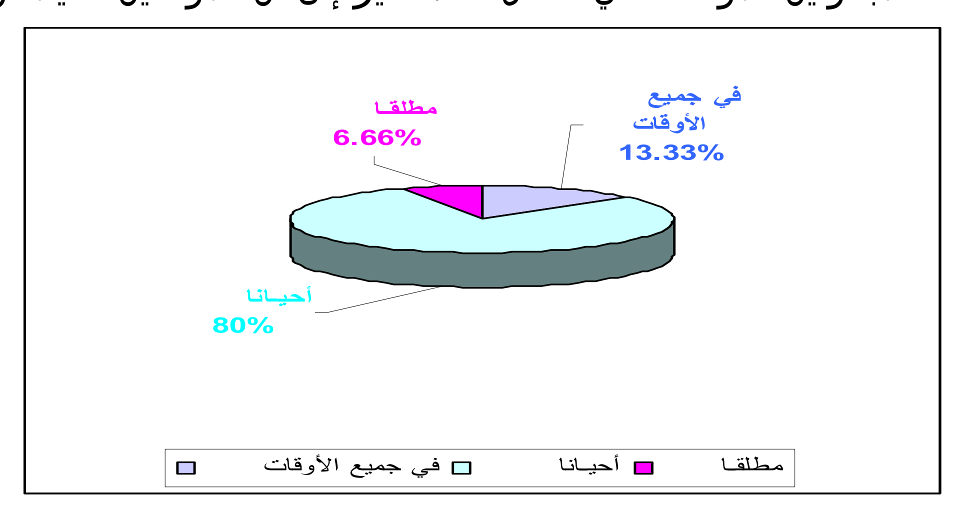
و في التسيير بالكفاءات لا يتوقف دور المسؤولين عند حد المتابعة فقط فهم القائمين و المشرفين على العملية برمتها ،و بما أن القيادة هي "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس و ثقة "[2] فإيمان القيادة بضرورة الاعتماد على الكفاءة لمواجهة التغيرات و التطورات الحاصلة في شتى المجالات و تحقيق التميز و اكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين و إعلانها عن هذا التوجه الجديد لإستراتيجية المؤسسة المبنية على الكفاءات من شأنه أن يؤثر في سلوك و توجهات العاملين بالمؤسسة و يزيد من حماستهم و يدفعهم إلى السعي وراء اكتساب و تطوير كفاءاتهم .

و على الرغم من أن هذا التوجه القيادي نحو الاستثمار في الكفاءات قد ظهر بشكـل ملفت في الخطاب الإداري لمؤسسة حيث تم تناوله في رسائل مدير المؤسسة

1TAMI.A.Ibid .p 13.

2 لعويسات ،جمال الدين .مبادئ الإدارة .المرجع نفسه .ص 115.

الواردة في التقارير السنوية للمؤسسة لسنوات ***2003-2004-2005-2006-2007...***إلخ إلاّ أن أجوبـة المبحوثين الموضحة في الشكل أدناه تشير إلى أن الموظفين لا يلمسون الدعم




**الشكل[36]:دعم القادة في مؤسسة سوناطراك للكوادر الكفوئة وتعميم إنجازاتها**

القوي لهذا التوجه من طرف القيادة حيث أن ***80%*** [1]من أفراد العينة المبحوثة يؤكـدون على أن القيادة يدعمون أحيانا الكفاءات و ***6.66 %*** [2]يرون بأنها لا تقوم بهذا الدعم مطلقا و أمام هذه النسب يوجد ***13.33 %*** [3]فقط من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تدعم الكفـاءات و لهـذا على قـادة مؤسسة سوناطراك أن يعملـوا على إبـراز دعمهـم القوي و الواضح المتواصل لهذه العملية فبدون هذه الأخيرة عمليـة الكفـاءة سـتزول بسرعة أو أنها ستقتصر على بعض المجالات فقط أو أنها لن تستمر مـع الوقـت ، و ستبدو و كأنها مسألة لا تتعلق إلاّ بإدارة الموارد البشرية و هذا الدعم من طرف القيادة يجب أن يتدعم هو الآخر بجهود فاعلة لكل المصالح والهيئات الإدارية كما يجـب أن نلمس كذلك في توجهات الشركات التابعة ،الفرعية.

" فالتسيير بالكفاءات لا يحتاج فقط إلى الوسائل و الأدوات المطلوبة لإعداده كالمقابلات الوظيفية ،المراجع ، معايير التقييم إنما يستدعي أيضا اختيار السياسات الهامة للمؤسسة :كتنظيم العمل ، نظام الترتيب و الأجور ،تفويض السلطة لفرق العمل الميدانية ،أساليب الإدارة [4] و هذه الأمور لا تقوم بها الإدارات التنفيذية أو الإدارات التشغيلية إنما هي من اختصاص القيادات العليا للمؤسسة .

1 أنظر الجدول رقم . الملحق رقم 2 ص.
2 أنظر الجدول رقم . الملحق رقم 2 ص.
3 أنظر الجدول رقم . الملحق رقم 2 ص.
4 Le botref, Guy .**Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives** .Ibid ,p 211.

**ب.تحفيز الكفاءات :**

يخضع السلوك الإنساني بصفة عامة إلى ثلاث عوامل أساسية و هـي الحاجـة كمنبه و الدافع ،الحافز فأي مظهر للسلوك لابد من سبب يستثيره و يؤدي إلـى نـشأته أصلا و دافع يحدد اتجاه السلوك و درجة الإصرار عليه ،و أخيرا هناك الحافز الـذي يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك أي النتيجة المرغوب الوصول إليها من ورائه .

و على هذا فالدافع هو "الطاقة التي تحرك السلوك و تحدد قوته و وجهته ،حتـى يتحقق الإشباع المطلوب للحاجة و يزول التوتر و يعود الاتزان أمـا الحـوافز فهـي الإمكانات الكامنة في البيئة الخارجية الباعثة و /أو المنبهة للسلوك" [1]. و بما أن الكفاءة هي فهارس للتصرفات التي يتحكم فيها أو يسيطر عليها البعض دون الآخر فـإن هذه التصرفات يتم ملاحظتها بوضوح أثناء العمل فهي"إذن كأي سلوك إنساني آخر يخضع للعوامل الثلاثة التي ذكرناها آنفا و المتمثلة في الحاجة ،الدافع الحافز.و لهذا اعتبر بعض العلماء الحافز عنصرا مهم من عناصر الكفاءة فإذا كان التوجه الإستراتيجي للمؤسسة قائم على أساس الكفاءة فهذا يعني أنها تعتمد على نظام يكفل التميز بين الأفراد الذين يمتلكون يستثمرون يطورون كفاءاتهم و بين أولائك الذين لا يكترثون إطلاقا للكيفية التي يؤدون بها ما يوكل إليهم من مهام و هذا يعد أقوى دافع للكثير من الأفراد فيتحمسوا و يتشجعوا و يقدموا على اكتساب تنمية تطوير كفاءاتهم و إثراء محفظة كفاءاتهم بما يضمن لهم أهميتهم و قيمتهم في نظر المؤسسة و القائمين عليها .

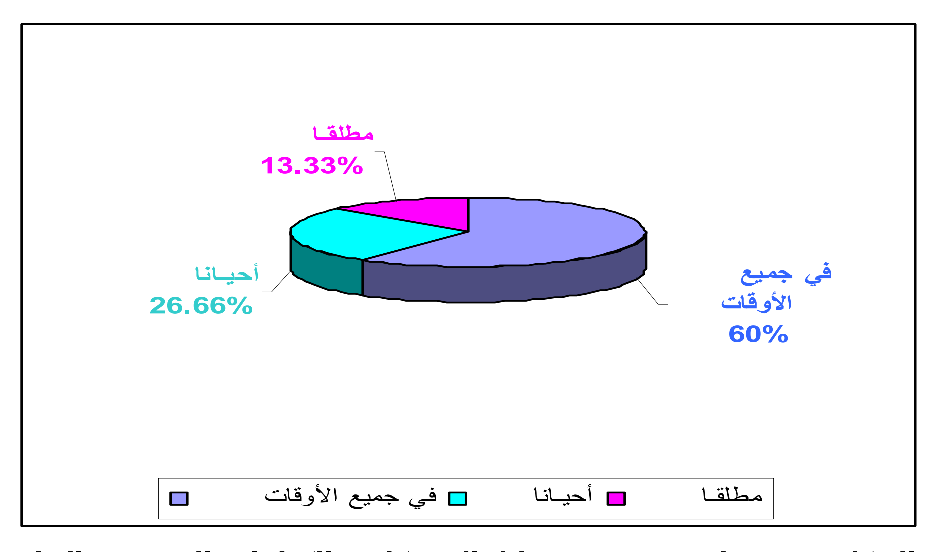
و من العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد كذلك المكافأة بما فيها المكافأة المالية و غير المالية ، فمن الممكن أن تشمل المكافآت بمفهومها الأوسع على بعض العناصر الأخرى مثل توقعات الترقية أو فرص التدريب و الرضا عن العمل...إلخ[2] و تلعب كل هذه العناصر دورا بارزا في اجتذاب العاملين الذين يمتلكون الكفاءات المناسبة و الحفاظ عليهم و تحفيزهم ، و لذلك أكد *60 %* [3]من أفراد عينة البحث حسب النتائج الموضحة في الشكل*37* أدناه على أن مؤسسة سوناطراك تقوم بمكافئة الكفاءات المبدعـة و الخلاقة تشجيعـا منها لهذه الكفاءات و تحفيز لباقي العمال ليحدو حدوهـا

---

1 حجاز ،محمد حافظ .المرجع نفسه .ص 162.

2 Aubert, Jacques . Gilbert ‹Patrick .Pigeyre, Frédérique.Ibid.p 54

3 أنظر الملحق رقم. الجدول رقم : .ص.




**الشكل[37]: قيام مؤسسة سوناطراك بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة.**

و تأخذ عملية التحفيز في مؤسسة سوناطراك عدة أشكال أهمها :

- **الأجور** : تنص المادة *80* من القانون رقم *90-11* المؤرخ في *21* أفريل *1990* المتعلق بعلاقات العمل على أن " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى و يتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب و نتائج العمل و حسب المادة *81* من نفس القانون فإن مرتب العامل يتكون من :

✓ الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة .

✓ التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لا سيما العمل التناوبي و العمل المضر و الإلزامي بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة .

✓ العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه .[1]

غير أن الظروف و الأوضاع الجديدة التي تتسم بها الأعمال اليوم جعلت نظام تسيير الأجور المعتمدة على المسؤوليات التي يتضمنه المنصب غير ملائمة لهذه الأوضاع . و لهذا ظهرت مقاربات جديدة من بينها تشجع و تدعم الإبداع ،تعددية المناصب و الوظائف ***polyvalence*** التحفيز والتجنيد و من بين هذه المقاربات الجديدة :

✓ الأجر المبني أو القائم على أساس الكفاءات ، هذه المقاربة جديدة تربط الأجر الموظفين بطبيعة تنوع أو التخصص كفاءاتهم معارفهم ،مؤهلاتهم .

1 قانون رقم 90-10 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21أبريل1990 المتعلق بعلاقات العمل. <u>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية</u> . الصادرة في21أفريل1990 .ع 17.

فالأجر يتعلق بما يمتلكونه من إمكانيات و ليس بما يقوم به من مهام و النظام القياسي المعتمد عليه في سوناطراك منذ ***1970*** يسمح بإمكانية هذا التغير لأن عامل البشري" ***H*** " الذي يمثل مجموع نقاط التي تضم قيمة شهادة الخبرة و معرفة اللغات الأجنبية وأيضا الأقدمية تتجاوز قيمة المنصب المشغول"***P***"في هذه الحالة الرمز" ***N*** " الذي يمثل الأجر لم يعد أبدا" ***N= (H+P 2) / 3*** " بل أصبح ***N= H*** .[1]

و يعتبر الأجر من أهم الإغراءات التي تزيد من توافد أو استقطاب الكفاءات و الحفاظ عليها و في ظل منافسة شرسة في الأجور و الامتيازات و الكثير من الإغـراءات التي تقدمها المجموعات البترولية العاملة بالجزائر و في دول الخليج على وجه الخصوص للإطارات الجزائرية المكونة ميدانيا و نظريا بأموال ضـخمة أنفقتهـا عليها سوناطراك قامت المؤسسة بوضع نظام أجور جديد مبنى على تغيرات هامة في الأجر الذي يتقاضاه كل العمال بما يضيف إلى الراتب الشهري المتكون مـن الأجـر القاعدي و المنح قيمة متغيرة مرتبطة بالمردودية الفردية و الجماعية و هي تساوى ما بين ***20*** إلى ***40 %*** من قيمة الأجر القاعدي ،و بناءا على ذلك فإن رواتب العمـال لـن تكون متساوية خاصة بالنسبة للمشرفين على مشاريع التنقيب و المهندسين و التقنيـين الذين يعملون مباشرو في حقول النفط حيث يعطي نظام الأجور الجديد أهمية خاصـة للمهن الأساسية في القطاع المتصلة مباشرة بقطاع الإنتاج على عكس النظـام الـسابق الذي يتساوى بموجبه العمال على اعتبـار الـشهادة الجامعيـة و لا يقـدر الكفـاءة و المردودية كما لا يقدر طبيعة العمل ،فبموجب هذا النظـام الجديـد سـتتغير تقيـيم مجهودات العمال [2]و زيادة للأجور.

- **منحة الاستكشاف:** المقدرة ب ***20*** مليون سنتم تمنح لكل مهنـدس يـتمكن مـن اكتشاف بئر بترولية جديدة التي استفاد منها عدد لا باس من المستكشفين و هذه لمنحة مستقلة عن الراتب الشهري [3] و الجدير بالذكر هنا أن الإدارة العامة لسوناطراك موافقة على إعادة تقييم هذه المنحة التشجيعية و تفكر فيها بشكل جدي .

1 TAMI.A.Ibid .p 13

2 بوعباش ،كريمة .المرجع نفسه

3 المرجع نفسه .

- **بنك خاص بالمؤسسة :** من أهم المشاريع التي ستنجزها الشركة لصالح عمالها ،إنشاء بنك خاص بها على شكل تعاونية مصرفية حيث يتمكن العمال من خلاله على اختلاف رواتبهم من الحصول على قروض عقارية ،قروض خاصة بشراء سيارات و سلفيات مختلفة الأنواع و هذا ما يساعد بشكل كبير على تحسين الوضع المعيشي للعمال .

- **الترقية :** تعتبر الترقية في الوظيفة على أساس الإمكانيات والكفاءات التي يحوزها الأفراد لا على أساس الأقدمية في المنصب من أهم الأساليب التي تساهم في تحفيز العاملين على الإفصاح عن ما يمتلكون من مهارات قدرات وخبرات كما سيدفعهم ذلك للعمل وبـذل المزيد من الجهود لتطوير وتنمية كفاءاتهم وإستتمارها في تنمية وتطوير المؤسسة .[1]

- **الحوافز المعنوية:** التي توجه لإشباع الحاجات النفسية والذهنية لدى الأفراد ومنها :

- ✓ الامتيازات في الخدمات الاجتماعية حيث يستفيد أبناء العمال من إعانة مالية موسمية خاصة بالدخول المدرسي تمنح لأبناء العمال المتوفيين و المتقاعدين و قيمتها مليون سنتم لكل طفل و قد تصل حسب بعض الحالات الاجتماعية إلى*4* ملايين سنتم و مليون أو أكثر تمنح لعائلات العمال المحتاجة في شهر رمضان ،و في حالـة زواج عامـل أو عاملـة تمنحـه الخـدمات الاجتماعية قرضا بأربع ملايين سنتم أما التعاضـدية فتهديـه منحـة مليـون ونصف سنتم.
- ✓ كما يستفيد العمال المتقاعدين و المرضى من تذكرة طائرة ذهابا و إيابا و إقامة في الفندق أثناء التنقل للعلاج بينما بإمكان جميع العمال العلاج في المراكز الصحية التابعة لسوناطراك و هي مجهزة بأحدث التجهيزات و إذا اقتدى الأمر في بعض التخصصات غير المتوفرة تتكفل الشركة بعلاج العمال في عيادات خاصة كما تدفع مساعدة ب ***10*** ملايين سنتم للعطل الصيفية .

---

1 أنظرالجدول رقم . الملحق رقم 2 .ص

✓ توفر سوناطراك رحلات إلى سوريا ،المغرب و مصر للعمال الراغبين في السفر لمدة ***10*** أيام يدفع العامل من تكلفتها ***30%*** فقط .أما الراغبين في قضاء العطلة بداخل الجزائر فلهم إمكانية التوجه لأحد الفنادق المتعاقدة مع الشركة

و عددها ***20*** فندقا لمدة ***15*** يوما يدفع العامل ***5*** ملايين فقط و الشركة تدفع تكاليف أربعة أشخاص معه دون احتساب الأطفال بالنسبة للمتزوجين .

✓ كما يستفيذ الأطفال من المخيمات الصيفية و العائلات تحصل على مخيمات عائلية إضافة إلى بعض الخدمات الأخرى كرحلات إلى العمرة ،عمليات الختان الجماعي و تقديم المساعدات المالية للمحتاجين من العمال في حالة تعرضهم لحوادث معينة حتى و إن كانت غير مرتبطة بالعمل [1].

✓ و تنظم المؤسسة سنويا مسابقات لأحسن الأفكار و في كل سنة تنظم هذه المسابقات في مجال ما ففي سنة ***2004*** مثلا تم تنظيم مسابقة أحسن أفكار لتخفيض التكاليف و قد تم تكريم الفائزين الخمسة يوم ***23*** فيفري ***2005*** بمعهد الجزائر للبترول ببومرداس و هذا بحضور السيد محمد مزيان رئيس المدير العام لسوناطراك [2].

## ج.وضع برامج للتكوين و التدريب لتنمية تطوير معارف الكفاءات :

حسـب نص المـادة ***57*** مـن قانـون ***90-11*** المؤرخ في ***21*** أفريل ***1990*** المتعلق بعلاقات العمل فإنه يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين و تحـسين المستوى لصالح العمال ،حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي كمـا يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما و في المقابل تـنص المادة ***58*** من نفس القانون على أنه يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الـدورات و أعمال التكوين و تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة و المهنية و التكنولوجيا و تعميقها أو تطويرها [3].

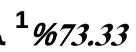
1 بوعباش ،كريمة .المرجع السابق.
2 Sonatrach: Direction de communication . **Revue sonatrach**. N° 45.Alger. Mars 2005..p 26
3 قانون 90-11 .المرجع نفسه

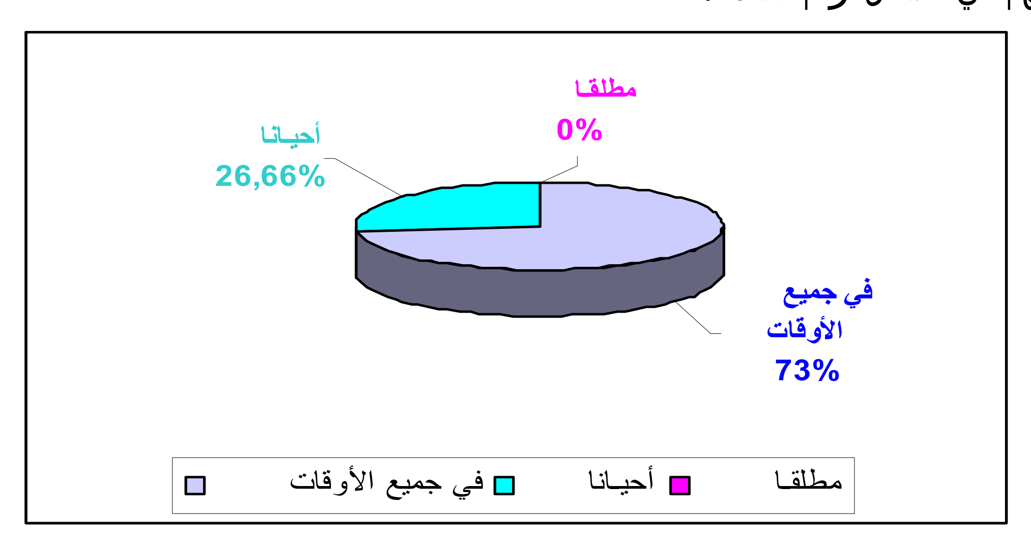
و من خلال قراءتنا لهذين النصين يتضح لنا بأن إعداد برامج التكوين كانت مـن مسؤوليات المؤسسة و أن متابعة هذه البرامج هو أحد واجبات العمال غير أن التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال اليوم غيرت تماما من هذه الفكرة حيث أن تطوير و تنميـة الكفاءات أصبحت اليوم "مسؤولية مشتركة بين الأجراء و المؤسسة فإذا كانت المؤسسة تنتظر من الأجراء الاستثمار في اكتساب و تطوير الكفاءات التي ستكون ضرورية لها لذا يجب عليها أيضا من جانبها أن تسمح لهم بأن يكونوا عناصر فاعلة في هذه العملية من خلال دعمها و تشجيعها لهم خاصة أثناء بناء و تنفيذ مشاريعهم الخاصة "[1]

وبتطوير الكفاءات و إدراج هذه المشاريع الفردية ضمن برنامج التكوين و التدريب التي تضعها المؤسسة لتنمية و تطوير معارف الكفاءات خاصة و أنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير حقيقي لثروة الكفاءة بالمؤسسة بدون مشروع و كل مشروع للمؤسسة يسجل في بيئة ما و يخدم مجال معين ،و إذا كان تطوير كفاءة الأجراء هو ضرورة حياتية للمؤسسة فليست كل الكفاءات بالضرورة هي مهمة و تستلزم التطوير و من وجهة النظر هذه لا يمكن أن يكون هناك تطوير مناسب إذا لم يكن للمؤسسة برنامج في هذا الميدان يتم فيه تحديد المحاور الأساسية لعملية التدريب و التكويـن،تحديـد الغايـات المهمة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها تحديد الكفاءات المطلوب تطويرها ومن تم تحديد نوع و أسلوب التكوين المعتمد و الأدوات و المناهج المعتمد عليها لتطوير الكفاءات المهنية في المؤسسة التي هي أداة في خدمة فعاليتها

فأي نشاط من نشاطات المؤسسة لن تعمل بطريقة صحيحة بدون اعتمـاد رؤيـة واضحة للأولويات و الأهداف المنتظرة فبـدون برنـامج سـتكون عمليـة التـدريب و التكوين عشوائية و تفتقر إلى الدراسة و ستنقل كاهل المؤسسة و تؤدي إلى ضـياع الوقت و الموارد فتصبح عملية تطوير الكفاءات عبأ على المؤسسة يكلـف المؤسـسة مبالغ هائلة دون نتائج واضحة و ملموسة في حين وجود برنـامج سـيجعل التكـوين استثمار لا بديل له لأنه يضمن نجاح المؤسسة و بقائها و تميزها في ظل ظروف مهنية تمتاز بكثير من التعقيد و المفاجئات و مسايرتها لمختلف هـذه التطـورات و تنفيـذا

1 Batal ,christain .Masingue,Bernard .Ibid.

للنصوص القانونية التي تفرض على المؤسسات وضع برامج للتكوين و تماشيا مع مقتضيات هذا العصر تعمل مؤسسة سوناطراك على وضع برامج للتدريب و التكوين لتنمية معارف الكفاءات و هذا ما يؤكده  *%73.33*[1] من أفراد عينة البحث و الموضحة أجوبتهم في الشكل رقم *38* أدناه .




**الشكل[38]: وضع مؤسسة سوناطراك لبرامج تدريب وتكوين لتنمية معارف الكفاءات.**

حيث كانت أولوية خطة تكوين للمؤسسة في *2006* هي تكوين مهني يرتكز على الانسجام مع السوق و خصصت لذلك ميزانية قدرت ب *3229* مليون دج أي بزيادة قدرها *62 %* و وصل عدد المستفيدين إلى *26077* مستفيد و قد كانت *91 %* من دورات التكوين هي دورات لتحسين الأداء . و لقد ركزت خطة التكوين المهني *2006* على:

- ✓ تنمية الكفاءات الإدارية و ثقافة الصحة و السلامة و البيئة كما تم التركيز كذلك على تقوية التخصص بالنسبة للمهن الأساسية التي تطلبت *41 %* من وقت التكوين
- ✓ و تمثل الأعمال التي تركز على الإدارة *61.7 %* من الإنجازات مع مشاركة قوية في حقول تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة و المعلوماتية الإدارية و الإدارة المالية و الموارد البشرية .
- ✓ *%70* من أعمال التكوين المرتبطة بالمهن الأساسية تم إنجازها لدى مراكز التكوين التابعة للمؤسسة .

1 أنظر الجدول رقم . الملحق رقم 2 ص.

- ✓ *%75* من أعمال التكوين مرتبطة بالمهن الأساسية و هي من نوع تحسين الأداء
- ✓ *%12* من دورات التكوين الطويلة الأمد تتعلق بتنمية الطابع المهني المتخصص للعاملين في حقل الموارد البشرية .
- ✓ *%20* من دورات التكوين التي ترتبط بمهن الإدارة و المساندة هي من نوع تحسين الأداء باللغة الإنجليزية .
- ✓ تبقى الأولوية في التكوين لقطاعات الصيانة و السلامة الصناعية *3289* على السلامة الصناعية .
- ✓ و لقد تم تأمين *20.5 %* من دورات التكوين من قبل مؤسسات وطنية كما تم تكوين *5431* عاملا في الجزائر .
- ✓ تم إجراء *3.4 %* من دورات التكوين في الخارج لدى مؤسسات متخصصة *%31* من الدورات التكوين التي تم إجرائها في الخارج ركزت على القطاعات المتقدمة المرتبطة بالمهن الأساسية و استفادة *254* عاملا من دورات تحسين الأداء في ميادين التنقيب و الاستثمار و الحفر و هندسة الخزانات

و من أهم مراكز التكوين التابعة للمؤسسة .

- ✓ ***CPE*** مركز تأهيل المؤسسة تكمن مهمته في تكوين كوادر المجموعة في مختلف الميادين خاصة الإدارة و تقنيات التسيير و المعلوماتية و الاتصال.
- ✓ ***IAP-CU*** تجمع المعهد الجزائري للبترول جامعة المؤسسة و هو فرع تابع لسوناطراك *%51* حيث يكمن هدفه في الاستجابة لاحتياجات قطاع الطاقة و المناجم فيما يتعلق بالتكوين و تحسين الأداء و تغيير مسار العمل
- ✓ ***Naftogaz Institu*** مركز تطوير و تطبيق التقنيات البترولية و الغازية هو مركز تكوين تابع لسوناطراك نسبة *%100*
- ✓ معظم برامج التكوين هي الخاصة بالأعمال المتصلة بحاجات المنبع كالحفر مراقبة الآبار ،الإنتاج ،الاستغلال ، الصيانة الصحة و السلامة و قام المركز

بالاستثمار في الأنشطة غير التقنية مثل الإدارة و المعلوماتية و اللغة الإنجليزية [1].

### *نتائج جزئية:

نجاح المؤسسات في تطبيق منهج الكفاءات متوقف على العديد من العوامل ومن خلال النتائج التي توصلنا إليه أعلاه نلاحظ بأن مؤسسة سوناطراك تتوفر على أهمها حيث أن :

القيادة في مؤسسة سوناطراك تدعم بشكل ملحوظ هذه العملية و هي تعلـن عـن ذلك صراحة خلال المحافل المؤتمرات والندوات الوطنية والدولية ، غير أن العمـال لن يتفهموا هذا التوجه إلا إذا تم ترجمته على أرض الواقع ولذلك ينبغي أن يتم تحفيز العاملين على التصرف بكفاءة وذلك بواسطة حوافز مادية كإعتماد نظام أجور علـى أساس الكفاءة ومعنوية كشهادات الاعتراف والتقدير واعتماد قانون لمعادلة الخبرة كما أنها تعمل جاهدة على وضع خطط وبرامج التكوين التي بفضلها سيتمكن من تطوير معارفهم وقدراتهم والتكيف مع بيئة الأعمال التي يوجدون بها .

### 2.نتائج تطبيق التسيير بالكفاءات في سوناطراك

إن الإقبال غير المسبوق للمؤسسات في كل أنحاء العالم على إعادة الإعتبار لمواردها البشرية و استثمار كفاءاتها في عمليتي التسيير والإدارة لم يكن وليد الصدفة ولا هـو نتيجـة رغبتها فـي تقليد كبرى المؤسسات العالمية التي لها تجارب رائدة في هذا المجال ، إنما توجهها هذا جاء نتيجة لرغبتها في إيجاد حلول للمـشاكل التـي تتخبط فيها ، ووضع آليات تمكنها من التأقلم مع متغيرات بيئة الأعمال وفي هذا الإطار تؤكد الدراسات والأبحاث والتجارب الميدانية أن الفكر الإداري الحديث القـائم علـى أساس الكفاءات البشرية هو طوق النجاة الذي سيحقق لها ذلك نتيجة لحجـم المزايـا

---

1 Rapport annuel de sonatrach 2006 .Ibid.

والمنافع التي ستجنيها المؤسسات بعد اعتناقها لهذا التوجه الجديد الذي لو حاولنا أن نعد فوائده فلن نحصيها .

ولما كان التسيير بالكفاءات من مهام التي تتولاها المستويات الإدارية العليا التي يلقى على عاتقها مهمة وضع مخططات إستراتيجية عامة للمؤسسة تكون الكفاءة محورها ، ويكون الاستحواذ و امتلاك الكفاءات الإستراتيجية غايتها ولذلك يقوم قادة

المؤسسات بالتعاون مع مختلف الهيآت التسييرية بالإعداد والتحضير وتنفيذ هذا المنهج التسييري الجديد لذا فإن آثاره لا تشمل المؤسسة- أفراد ،العمليات، أساليب التنظيم الأداء العام لها- فقط بل يمتد أثرها أيضا ليشمل الاقتصاد الوطني.

### 1.2. أثر التسيير بالكفاءات على العاملين

يعد الفرد عنصرا أساسيا في قيام وتكوين أي مؤسسة والتي هي في الحقيقة عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين اجتمعوا واتفقوا على تحقيق جملة من الأهداف مستخدمين في ذلك مبادئ و آليات التسيير والإدارة التي عرفت على مر السنين العديد من التغيرات والتطورات كان لها دائما تأثير سلبي أو إيجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة . وفيما يتعلق بالنمط التسييري الجديد الذي أطلق عليه التسيير بالكفاءات فقد توقع أفراد عينة البحث بأنه سيكون له أثر كبير على الفرد العامل بالمؤسسة وذلك لأنه يساعد على :

- ✓ الإبداع وعدم ازدواجية العمل
- ✓ التنافس والقدرة على الابتكار
- ✓ ربط الكفاءات والأدمغة والتفكير الجماعي
- ✓ تنمية رأس المال البشري
- ✓ تحسين المردود وجودة الأداء
- ✓ ظهور فئة العمال ذوي الياقات الذهبية العاملة في حقول المعلومات، المعرفة، الأنظمة والشبكات.

وبهذا يمكننا القول بأن التسيير بالكفاءات قد أعاد الاعتبار للفرد وما يحمله من معارف قدرات، مهارات و خبرات ، ولهذا سيكون شغل الشاغل للعاملين هو إيجاد سبل تنمية وتطوير كفاءاتهم بما يتلاءم واحتياجات مؤسستهم ويحقق تميزها وتقدمها .

## 2.2. أثر التسيير بالكفاءات على الوظائف

يتألف هيكل أي تنظيم من مجموعة من الوظائف ،فعند تحليل أي منظمة وردها إلى تقسيماتها الأصلية والفرعية إنما ينتهي إلى الوحدة الأساسية التي تتكون منها وهي الوظيفة ، وهذه الأخيرة تعني العمل المسند إلى عامل ليؤديه ويتكون من الواجبات والاختصاصات والسلطات.

ولما كان التنظيم الإداري هو المعني بتحديد نوع الوظائف فإن تغيير في أسلوب التسيير والإدارة لهذا التنظيم سينعكس ولا محال على نوعية الوظائف وما تتضمنه من مهام ، وواجبات ومسؤوليات وهذا مايبرز بوضوح عند قيام مؤسسة سونا طراك بتطبيق مبادئ وآليات التسيير بالكفاءات التي يتوقع أفراد عينة البحث بأنه سيساهم في:

- ✓ **تنوع وثراء مهن المعلومات**: في ضوء عصر المعلومات أو عصر النظم البارعة في انتقال المعلومات والغزو الواضح لتكنولوجيا المعلومات تغير دور أخصائي المعلومات ،حيث أن التكنولوجيا الحديثة أثرت على مهن المعلومات وساهمت في تنوعها وثراءها ولقد تعددت أدوار أخصائي المعلومات اليوم فهو :محلل للمعلومات، مدير أنظمة معلومات ، محلل النظم ،مدير وسائط معلومات ، مدير أنظمة معرفة ، عمال المعرفة ، المهنيون ذوو المعرفة مما لاشك فيه أن تغير التسميات يدل على التغير الواضح في مهام أخصائي المعلومات وضخامة الدور الذي ينهضون به .
- ✓ **المساعدة في استحداث وظائف متجددة ومتطورة** :فرغبة مؤسسة سوناطراك في الاستيلاء على مكانة مرموقة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية يدفعها إلـى وضع مخططات إستراتيجية لتنويع وإثراء المهن الموجودة بها وتعويض التقليدية منها بمهن أكثر حداثة تواكب وتساير التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وتبنيها لمنهج الكفاءة سيساعدها في تحقيق ذلك .

✓ **استثمار التكنولوجيات في أداء الوظيفة** : بالرغم من أن التكنولوجيا ليست بالمحور الأساسي لمنهج التسيير بالكفاءات إلا أنه لا يمكن إنكار دور الكبير الذي تلعبه في تحقيق أهدافها ، إنه دعامة أساسية وأداة مساعدة على التنفيذ الجيد لمراحله وخطواته .فالتكنولوجيا من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل وتبادل وتشاطر موارد الكفاءة المختلفة من معارف ، مهارات وقدرات

✓ **الانتقال من الفصل ما بين الوظائف إلى نظام البرمجيات الجماعية *GroupeWare***
يعتبر نظام البرمجيات الجماعية تكنولوجيا مصممة لتسهيل عمل المجموعات هذه التكنولوجيا يمكن أن تستخدم في الاتصال ، والتعاون والتنسيق في حل المشاكل ، التفاوض ....إلخ وهي ضرورية جدا بالنسبة لمؤسسة سوناطراك نظرا لحجمها والانتشار الواسع لفروعها والشركات التابعة لها عبر بقاع العالم ولهذا يتوقع أفراد عينة البحث أن منهج الكفاءة سيساعدها على ذلك خاصة وأنه يهتم بإيجاد سبل ربط، تنسيق ودمج الكفاءات الفردية من أجل بناء الكفاءات الجماعية.

## 3.2. أثر التسيير بالكفاءات على المؤسسة

لقد توصلنا في الجانب النظري إلى أن التسيير بالكفاءات هو آلية جديدة للتسيير تكون الكفاءة محورها والاهتمام بها من اختصاص المستويات العليا للإدارة والذي يتجسد خصوصا من خلال إعدادها لإستراتيجية إجمالية قائمة على أساس الكفاءات وهذه الإستراتيجية من شأنها أن تساهم في فعملية توطين منهج الكفاءة في المؤسسة وهذا الأسلوب في التسيير من شأنه أن يؤثر حسب أفراد عينة البحث على المؤسسة ككل فيؤدي إلى :

✓ **الانتقال من ثقافة المؤسسة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة** :حيث تقتضي عملية إدماج التسيير بالكفاءات في الإستراتيجية العامة للمؤسسة القيام بعملية التغيير التنظيمي والتي على إثرها تتحول المنظمات من تقليدية إلى منظمات متعلمة وهي "التي تطور بإستمرار قدراتها على التكيف والتغيير من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع التغيير"[1] ومن مظاهر التغير الذي تشهده

1العلي ، عبد الستار .قنديلجي ، عامر إبراهيم.العمري ، غسان . المرجع نفسه .ص334

المؤسسات بفضل تطبيق منهج الكفاءات التحول :من الهيكلة العمودية إلى الهيكلة الأفقية ، من المهام الروتينية إلى الأدوار التمكين، من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات ،من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون ، من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة .

- ✓ **التنظيم بواسطة خرائط المعرفة وتمثيل المحتوى المعرفي بواسطة أشكال بيانية :**

تعتبر الكفاءة الإستراتيجية الركيزة الأساسية للتسيير بالكفاءات لذلك فعملية تشخيصها وتحديدها هي من أهم مراحلها، ولما كانت المعرفة من أهم مكونات الكفـاءة فإن المؤسسات غالبا ما تلجأ إلى خريطة المعرفة التي هي عبارة عن "العـرض المرئـي للمعلومـات التي يتم الحصول والإستلاء عليها وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر و الكفء ومن تـم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة مع خلفياتها المختلفة ومستويات متعددة من التفصيلات وتتضمن المعرفة عادة بعض النصوص والسرد والقصص والرسومات والنماذج والأرقام "[1] ومن هنا تساعد خريطة المعرفة في تشخيص المعرفة وعلى إثرها الكفاءة .

- ✓ **المشاركة بإدارة المعرفة وتطبيقها على الأنشطة الإدارية واستثمارها لتحقيق القيمة المضافة:** تعد إدارة المعرفة من أهم الآليات التي تساعد على تطبيق التسيير بالكفاءات لذلك فإن المؤسسات عند القيام بالتخطيط والتحضير لإدماج منهج الكفاءة ضمن إستراتيجيتها تلجأ أولا إلى إدراج وتطبيق عمليات إدارة المعرفة على نشاطاتها المختلفة مما سيساهم ولا شك في تحسين وتطوير ورفع جودة هذه النشاطات .

- ✓ **ظهور وابتكار المؤسسات المفكرة**:يعد الإبتكار والإبداع أساس فاعلية المستقبل وذلك من خلال توليد أفكار جديدة إبداعية وتحويلها إلى موجودات قيمة ونادرة ويمثل في تميز عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وعليه فإن تشجيع الإبداع الفردي والجماعي من خلال تهيئة البيئة المنظمية الداعمة لكل الأفكار و الإبتكارات المبدعة والخلاقة باعتبارها أداة للريادة ووسيلة بموجبها تتمكن

[1] المرجع السابق .ص28

المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية ولهذا نجد أن العديد من الشركات تتبنى الإبتكار أساسا لتميز عملها ونجاحها ومن هذه الشركات *3M*

- ✓ **الاعتماد على التسيير بواسطة الكفاءات المحورية الجوهرية**: على إثر اعتماد التسيير بالكفاءات تنتقل المؤسسات من التنظيم المعتمد على المنصب إلى أسلوب تسيير يقوم على أساس الكفاءات الإستراتجية التي من شأنها أن تساعد المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية .

- ✓ **دور إدارة المعرفة في التأسيس لمنظومة الإدارة الالكترونية للمؤسسات:**

الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية إنها إدارة بلا مكان و بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة لدى فإن فعاليات وأليات إدارة المعرفة ضرورية لتأسيس لهذه المنظومة الجديدة والتي بدورها يتطلب إقامتها توفر كفاءات محورية .

في الأخير يمكننا القول بأنه لا يتوقف أثر التسيير بالكفاءات عند حدود المؤسسة الأفراد ، الوظائف الإنتشار الواسع الذي عرفه هذا النمط و قيام العديد من المؤسسات بتبنيه جعله حسب أفراد عينة البحث يؤثر على الاقتصاد الوطني حيث يتوقع أن يساهم في:

- ✓ انتقال الميزة التنافسية من الجماجم إلى المناجم
- ✓ الانتقال إلى اقتصاد الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة
- ✓ اقتصاد قائم على صناعة التكنولوجيات المتقدمة للمعلومات والاتصال
- ✓ غلبة العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة، على العائد الاقتصادي الحدي الزراعي أو الصناعي

## خلاصة :

التسيير بالكفاءات هو العملية الإدارية التي من خلالها تقوم الهيئـات العليـا للمؤسسة من بناء و إعداد و تصميم الإسـتراتيجية العامـة للمؤسـسة علـى أسـاس

الكفاءات، فبعد أن كان الشغل الشاغل للمؤسسات هو زيادة إنتاجها كما و كيفـا لغـزو أسواق جديدة أصبح التوجه اليوم نحو تحقيق التميـز مـن خـلال امـتلاك كفـاءات إستراتيجية تنميتها و تطويرها و استغلالها في توليد قيم مضافة ، و هذا لا يتم اعتباطا إنما يمر ذلك بعدة مراحل منها المرحلة التمهيدية حيث يتم تحضير الأرضية الملائمـة لتغيير سياسات و توجهات المؤسسة وبداية يجب أن يتم الاتفاق على مفهوم واضـح وبسيط للكفاءة ومن ثم العمل توفير شروط التصرف بكفـاءة والمتمثلـة أساسـا فـي المستوى العلمي مع العمل على تنمية وتطوير مستمر للكفاءة مـن خـلال التـدريب والتكوين المتواصل

كما أن تطبيق التسيير بالكفاءات يحتاج إلى الدعم القـوي المـستمر و الواضـح للقيادات العليا للمؤسسة للعملية و الذي يترجم ميدانيا من خلال عمليات تحفيز الكفاءات لتشجيعهم على الإبداع و الابتكار و الحوافز المادية أو المعنوية من شأنها أن تـساعد المؤسسة على الحفاظ على ثروتها و رأسمالها من الكفاءات ضمان ولائها و المحافظة عليها و القيام بإعداد برامج التكوين و التدريب التي من شأنها أن تساهم في تنميـة و تطوير الكفاءات و تكيفها مع متطلبات السوق و مسايرة حركة التطور السريعة، وعليها أيضا التركيز على التكوين القاعدي والعمل على تحـسينه والرفـع مـن مـستواه باعتباره القاعدة أو المحور الذي تبنى على أساسه تصرفات، مهارات قدرات والخبرات العامل إنه أساس الكفاءة ، هذا دون أن تهمل الكفاءات التخصصية لأنها مصدر تميز وتفوق المؤسسة فعليها أن توليها الاهتمام البالغ والعمل على تحسين أساليب تسييرها واستغلالها واستثمارها، ولتساير التطورات الحاصلة في شتى المجالات عليها أن تدعم العمليات والمشاريع الفردية لتنمية وتطوير الكفاءات وإدراجها ضمن مشروع تنميـة الكفاءة المعتمد من قبل المؤسسة .

**الخاتمة**

لقد أجبرت البيئة الاقتصادية حادة المنافسة المؤسسات على النظر خارج أسورها لفهم قواعد البقاء النمو والازدهار في عصر اقتصاد قائم على المعرفة ، فمن يمتلك ويسيطر على الموارد المالية وتكنولوجيا المعلومات وقبل هذا كله وبعده العمالة المعرفية سوف يحتل ولاشك الريادة طالما أن لديه قوة الأفراد معارفهم ، قدراتهم مهاراتهم ، خبراتهم . لدى فإن التحدي الذي يواجه مؤسسات الأعمال اليوم تتمثل بالأساس في تحرير الطاقة الإبتكارية للأفراد واستثمار كفاءاتهم وجعلها أساس أو قاعدة إستراتيجيات ، تسييرها. وأمام هذا التحول في الفكر الإداري كان على المؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم أن تغير من توجهاتها وأساليب إدارتها بأن تعيد الاعتبار لكفاءاتها البشرية باعتبارها ثروتها الحقيقية وتدرجها ضمن إستراتيجياتها العامة .

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة تؤيد في مجملها الفرضيات التي طرحت في البداية والتي سنحاول استعراضها وفقا لها :

**1** .التسيير الجيد للمعارف المتاحة لدى الكفاءات التخصصية هو السبيل لإتخاد القرارات المناسبة وتؤكد النتائج المتوصل إليها هذه الفرضية حيث أن :

- ✓ بيئة الأعمال في الوقت الراهن تمتاز بلا تبات والاستقرار لذلك فإن معظم القرارات التي يتم إتخادها من طرف صناع القرار بمؤسسة سوناطراك تكون في الغالب في ظل عدم التأكد بالتالي فهي لا تحتاج فقط إلى المعلومات المخزنة في أنظمة معلومات المؤسسة بل تحتاج أكثر من ذلك إلى معارف خبرات، مهارات كفاءاتها التخصصية .
- ✓ المعرفة في عصرها الجديد تتميز بكونها معرفة متخصصة يمارسها المتخصصون على عكس النمط السابق للمعرفة والتي كانت أغلبها عمومية وتلعب هذه المعارف المتخصصة سواء كانت صريحة أو ضمنية مخزنة في عقول الأفراد دورا بارزا في صناعة القرار المناسب في الوقت المناسب .

- ✓ الكفاءات التخصصية تمتلك معارف ضمنية قيمة ، نادرة و مفيدة غير أن الاستفادة منها في صناعة القرارات المناسبة تتطلب أن يتم الإفصاح عنها وتحويلها من ضمنية إلى صريحة.
- ✓ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها فعمليات الإبداع والتخزين والتوزيع لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات ولمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت ولذلك تسعى مؤسسة سوناطراك للاستفادة من المعارف الكامنة لدى أفرادها والتي غالبا ماتحصل المؤسسة عليها من خلال عمليات العصف الذهن والذي بفضله تتوفر للمؤسسة بدائل إتخاد القرارات وسبل حل المشاكل التي قد تصادفها.
- ✓ ضمان التزويد المستمر لنظم المعلومات بمعارف الكفاءات التخصصية يتم من خلال توثيق وتخزين هذه المعارف من أجل الاستفادة منها في الوقت المناسب لصناعة القرارات المناسبة .
- ✓ تحتاج عملية صناعة القرار للمفاضلة بين جملة من البدائل وهذه المرحلة من أصعب مراحل صناعة القرار وهي تتطلب تشاطر ، تبادل وتقاسم المعارف، المهارات والخبرات بين مختلف الكفاءات التخصصية من خلال مجموعات العمل ، العصف الذهني ...إلخ

**2.** الاعتماد علـى الكفاءات التخصصية هو أساس الإستراتيجية المتبعة في التسيير بمؤسسة سوناطراك، ولقد تأكدت هذه الفرضية من خلال النتائج التالية :

- ✓ إيمان قادة مؤسسة سوناطراك بضرورة الاعتماد على منهج الكفاءة لمواجهة التغيرات و التطورات الحاصلة في شتى المجالات و تحقيق التميز و اكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين و إعلانهم في شتى المناسبات الرسمية عن هذا التوجه الجديد لإستراتيجية المؤسسة المبنية على الكفاءات.

- ✓ ترجمة هذا التوجه على أرض الواقع من خلال توجيه إستراتيجية التوظيف نحو إستقطاب الكفاءات التخصصية من ذو الشهادات الجامعية والذين يمتلكون المهارات والقدرات والخبرات في التخصص المطلوب .
- ✓ إعتماد مؤسسة سوناطراك على مقاربة الأجر المبني أو القائم على أساس الكفاءات ، هذه المقاربة جديدة تربط الأجر الموظفين بكفاءاتهم ،معارفهم ومؤهلاتهم. فالأجر يتعلق بما يمتلكونه من إمكانيات و ليس بما يقوم به من مهام
- ✓ وضع المؤسسة لبرامج لتكوين و التدريب لتنمية وتطوير معارف الكفاءات التخصصية وتحفيز وتشجيع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم .

**3.** التهـاون في استثمار الكفاءات التخصصية يؤدي إلى تقادمها وتراجع ميزتها التنافسية. وتؤكد النتائج المتوصل إليها هذه الفرضية حيث أن:

- ✓ الكفاءة تنمو و تتطور من خلال الاستعمال و تضمحل و تزول إذا لم تستغل أو إذا استغلت بشكل غير مناسب هذا ما سيتسبب في هدر هذه الإمكانيات الطاقات و القدرات فتفقد بذلك قيمتها وميزتها التنافسية .
- ✓ سوء التسيير يتسبب في عدم السماح ببرز مواهب و إمكانيات و قدرات التخصصية للكفاءات خاصة إذا كانو يمتلكون قدرات و كفاءات كبيرة غير أنهم يكلفون بمهام ثانوية بالنسبة للمؤسسة .
- ✓ الكفاءات الخفية و غير المرئية للهيئات التسيير تشكل في الحقيقة ثروة كبيرة يجب على المؤسسة أن تنقب عنها و تستغلها أحسن استغلال مما سيعود بالفائدة و النفع الكبيرين على المؤسسة و كذلك على مالكي هذه الكفاءات خاصة بدلا من الإقبال على التوظيف الخارجي الذي سيكلفها مصاريف إضافية هي في غنى عنها.
- ✓ عدم وجود وتبني المؤسسة لمشاريع تطوير وتنمية الكفاءات وعدم تشجيع العمال على القيام هم أنفسهم بتطوير كفاءاتهم من شأنه أن يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود حركة تطورات سريعة ومتسارعة .

✓ الكفاءات هم في حد ذاتهم يتسببون في هدر كفاءاتهم نتيجة عدم تصريحهم بما يمتلكون من كفاءات و عدم قيامهم بإعداد مشاريع و برامج التكوين الذاتي لتنمية و تطوير كفاءاتهم مما سيؤدي إلى تقادمها و زوال قيمتها .

وعلى العموم تبين لنا من حيثيات هذا البحث أن العنصر البشري ممـثلا فـي الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسـسة للميـزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية وأن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنويـة وتهميـشه وعـدم إشراكه في إدارة وتسيير مؤسسته من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحـة وذلك راجع إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن إتخاد وتطبيق القرارات

الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات وضعف أدائها بسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة -بالرغم من توفر كل متطلبات النجاح من موارد مالية مادية تكنولوجية وبشرية - يعد سببا رئيسيا في عدم قدرة المؤسسة على المنافسة والتقدم أو تحقيق أي إنجازات تميزها عن مثيلاتها في السوق.

وقد أدركت مؤسسة سوناطراك هذه الحقيقة لذا تجدها دائبة دائما على المحافظـة على كفاءاتها ، تطويرهم ،تنميتهم واستغلال معارفهم الضمنية أو الصريحة في تسيير المؤسسة وتحفيزهم على المشاركة في تطوير مؤسستهم من خـلال تـشجيع الإبـداع الابتكار والتميز وهذا ما جعلها تتميز تتفوق وتثبت وجودها بين كبرى شركات قطاع المحروقات في العالم أنها النموذج الناجح الذي يجب أن تقتدي بـه بـاقي الـشركات والمؤسسات الوطنية.

وفي خلاصة بحثنا هذا نود أن نؤكد على أنها مساهمة صغيرة في مجال كبير ومتشعب بتعدد العناصر المساهمة في بناء منهج الكفاءة ، وكل عنصر تعرضـنا له في فصول الدراسة يحتاج إلى دراسات عميقة منها إدارة الموارد البـشرية ، إدارة المعرفة ،مستويات الكفاءة ، وأدوات الكفاءة.....عمليات توطين وإدراج الكفاءة فـي إستراتيجة العامة للمؤسسة .

# قائمـــة المراجــــع

## * المراجع العربية

### ➢ الكتب


1. أبو بكر، مصطفى محمود. **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة**.الإسكندرية : الدارالجامعية ،2005 .
2. أبو قحف ،عبد السلام . **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** .ط.2 .القاهرة :مكتبة الإشعاع ،1998
3. أحمد توفيق ، جميل. **مذكرات في: إدارة الأعمال** .الإسكندرية :دار الجانعات المصرية ،1974
4. أستون ، كريس .ترجمة .احمد علا. **تقييم الأداء الإستراتيجي المعرفة و الأصول الفكرية** . القاهرة : ليميك ، 2002
5. أندرودي ، سيرلاجي. جي ولاس، مارك. تر. أبو قاسم ،جعفر .**السلوك التنظيمي و الأداء**. الرياض : معهد الإدارة العامة ،1991.
6. بدر ،حامد أحمد رمضان. **إدارة المنظمات اتجاه شرطي** .القاهرة :دار النهضة العربية ،1993.
7. برنت،روبن. تر. مجموعة من المؤلفين .**الإتصتال والسلوك الإنساني**. الرياض: معهد الإدارة العامة ،1991
8. بن حبيب،عبد الرزاق. **إقتصاد وتسييرالمؤسسة**.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،[دون سنة].
9. بن غانم، علي .**الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال** .الجزائر: موفم للنشر،2005.
10. بوشارب عبد السلام .**الإفادة في اختيار القادة** .الجزائر :المؤسسة الوطنية للاتصالات و النشر و التوزيع ، 1995
11. بوضياف،عمار.**الوجيز في القانون الإداري** .الجزائر: دار ريحانة، [دون سنة].
12. توفيق ، احمد توفيق . **إدارة الاعمال : تحليلي وظيفي** .بيروت : دار النهضة العربية ، 1986
13. توفيق ،جميل أحمد .**مذكرات في إدارة الأعمال** .الإسكندرية :دارالجامعات المصرية، 1984
14. جبالي ، علي عبد الرزاق .**الدراسات في علم إجتماع الصناعة** .ط 2 .الإسكندرية : دار المعارف الإجتماعية ،1981
15. حجازي ، محمد حافظ .**إدارة الموارد البشرية** .الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، [دون.سنة.]
16. حرفوش، مدني .**الكامل في الإقتصاد** .الجزائر: دار الآفاق ، 2000
17. حسن ، راوية محمد. **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
18. حسن ، عادل .**الإدارة : مدخل الحالات** .بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر [دون سنة]
19. حسونة ، وفيق أشرف . **محاضرات في سوسيولوجية التنمية و التخطيط الاجتماعي** . القاهرة : معهد التخطيط القومي ،1973
20. حنفي،عبد الغفار. **إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 2000
21. حنفي ،عبد الغفار .**السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** .القاهرة الدار الجامعية ،2007
22. حيدر ،معالي فهمي.**نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** . الإسكندرية: الدار الجامعية ،2002
23. الحيدري ،إبراهيم .**انتولوجيا الفنون التقليدية**. سورية :دار الحوار للنشر و التوزيع ،1984
24. الخضيري ، محسن أحمد .**اقتصاد المعرفة** . القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2001
25. خميس،موسى يوسف .**مدخل إلى التخطيط**. عمان :دار الشروق،1999
26. دحموش، العربي . **إقتصاد المؤسسة**.قسنطينة : ديوان المطبوعات الجامعية ،2001
27. الدوري ، حسين .الأعرجي ، عاصم . **مبادئ الإدارة العامة** . بغداد : الجامعة المستنصرية ، 1978.

**28.** روجيرس ، إكزافي ؛ تر. يحيى ، ناصر موسى. **المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية** . الجزائر : ديوان الوطني للمطبوعات المدرسية،2006
**29.** زغدود علي . **المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر** .ط2.الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1987
**30.** زكريا ، فؤاد .**التفكير العلمي** .الكويت :عالم المعرفة ، 1988
**31.** زكي ،جمال . يسين، السيد**. أسس البحث الاجتماعي**.القاهرة :الفكر العربي ،1961
**32.** زويلف، مهدي حسن. **إدارة الأفراد**. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر، 2003
**33.** ساعاتي ، أمين .**إدارة الموارد البشرية** .القاهرة :دار الفكر العربي ،1998
**34.** ساعاتي ،أمين.**أصول علم الإدارة العامة**.القاهرة :دار الفكر العربي ،1997
**35.** السامرائي، إيمان فاضل.الزغبي ، هيثم محمد.**نظم المعلومات الإدارية** .عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع،2004
**36.** السلمي ، علي .**إدارة الموارد البشرية**.القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر،1997
**37.** السلمي ،علي .**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**. القاهرة :دار غريب للنشر والطباعة ،2001
**38.** السنهوري، عبدالرزاق .**الوسيط في شرح القانون المدني :العقود التي تقع على الملكية : الهبة والشراكة الدخل الدائم والصلح**.بيروت:دارإحياء الثراث العربي [دون سنة]
**39.** شريف ، علي . حنفي ، عبد الغفار .**التنظيم والإدارة** .بيروت :الدار الجامعية، 1989
**40.** الشريف ، علي. **الإدارة المعاصرة** .الإسكندرية :الدار الجامعية ،1997
**41.** الشماع ، خليل محمد حسن .**مبادئ إدارة الأعمال** .بغداد :وزارة التعليم العالي ،1980
**42.** صبحي ،سيد .**تصرفات سلوكية** .المدينة المنورة : مكتبة إبراهيم حالبي ، 1988
**43.** الصحن ، محمد فريد.**العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق**.الإسكندرية: الدار الجامعية،1999
**44.** صخري ،عمر. **إقتصاد المؤسسة** .ط.2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003
**45.** صلاح الدين ،عبد الباقي . **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1999
**46.** صلاح الدين ،عبد الباقي . **السلوك الإنساني في المنظمات** .القاهرة : الدار الجامعية ، 2000
**47.** صمويل ،عبود.**إقتصاد المؤسسة** .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984
**48.** طارطار،أحمد. **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984
**49.** طرطار، أحمد. **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1993
**50.** الطماوي ، سليمان محمد. **مبادئ علم الإدارة العامة**.القاهرة: دار الفكر العربي ،1987
**51.** طه ، طارق . **الإدارة** .الإسكندرية : منشأة المعارف ، 2002.
**52.** الطيب .محمد عبد الظاهر .**مناهج البحث في العلوم التربوية و النفسية** .ط1.الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،1998
**53.** الطيب ، محمد رفيق. **مدخل للتسيير:أساسيات،وظائف،تقنيات:التسيير و التنظيم والمنشأة** .الجزائر:ديوان االمطبوعات الجامعية ،[د.ت ]
**54.** عامر ، يس .**الإدارة و سرعة التغير** .القاهرة :مركز واد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ،1995.
**55.** عامر، سعيد يس .عبد الوهاب ،علي محمد . **الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة** .القاهرة :مركز وايد سيرفيس ،[دون سنة].
**56.** عبد العال ،أحمد رجب. **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية**. بيروت :الدارالجامعية ، 1982.
**57.** عبد العزيز حسن ،حسن.**اقتصاديات الموارد : الموارد المعدنية والبشرية واقتصاديات الصناعة والطاقة** .القاهرة :زهراء الشرق،1996
**58.** عبد العزيز،سمير محمد.**الإقتصاد الإداري: مدخل تحليلي كمي لإتخاد القرارات في منظمات الاعمال** .القاهرة :مطبعة الإشعاع الفنية ،1998

**59.** عبد المولى ،محمود .**علـم الإجتمـاع : فـي ميـدان العمـل الصناعـي** .القاهرة :الدار العربية للكتاب ،1984

**60.** عبد الهادي ، محمد فتحي .**علـم المكتبات و المعلومـات : دراسـات فـي المؤسسات و الإعلام و الإنتاج الفكري** .القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب ، 1996

**61.** عثمان الصديقي ، سلوى .حافظ بدوي ،هناء .**أبعاد العملية الإتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية** .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ،1999.

**62.** عـدلي العبـد ، عـاطف.**الإتصـال و الـرأى العـام** .القـاهرة : دار الفكـر العربي ،1993

**63.** عـدون، ناصـر دادي .**إقتصـاد المؤسسـة**.الجزائـر: دار المحمديـة العامة ،[د.سنة].

**64.** عطية ، محمد محمود . **وسائل الإتصال في المجالات الإجتماعية** .القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية ، 1983.

**65.** العلـي ، عبد الستار. قنديلجي ، عامر إبراهيم .العمري ، غسان .**المدخـل إلـى إدارة المعرفة** .عمان : دار المسيرة ، 2006

**66.** عليان ، ربحي مصطفى. النجداوي ،أمين.**مبادئ إدارة المكتبات و مراكز المعلومات**. ط1. عمـان : دار الصفاء للنشر و التوزيع،2005

**67.** عليـان ،ربحـي مصطفى . **مقدمـة فـي علم المكتبات و المعلومات.** عمـان: دارالفكر ،2001

**68.** عليوة ، السيد. **تنميـة المهـارات القيادية للمديرين الجدد** .ط 1 القاهرة : دار السماح ،2001

**69.** عمـر ، حسيـن . **التنميـة و التخطيـط الاقتصـادي** .جـدة : دار الشـروق ، 1978

**70.** عوابدي ، عمار. **نظـرية القـرارات الإداريـة بيـن علـم الإدارة العامـة والقانـون الإداري.** الجزائر : المؤسسة الجزائرية للطباعة ،1988

**71.** عويـس، منى . الأفندي ،عبلـة .**التخطيـط الاجتماعـي و السياسة الاجتماعيـة**. القاهـرة :دار الفكر العربي ، 1996

**72.** غـريب ، عبد السميع غريب. **الإتصـال و العلاقـات العامة في المجتمع المعاصر**. الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة ،1996

**73.** غنيـم ،عثمـان .**التخطيـط : أسـس و مبـادئ عامـة** .عمـان دار صفـاء ، 1999

**74.** غنيمـي ، محمد أديب رياض . **شبكـات المعلومـات : الحاضر و المستقبل** . القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1997

**75.** فريـد مصطفى، نهـال. **إدارة الأمـداد** .القاهـرة : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،1997

**76.** قـاسم ، حشمت . **مصـادر المعلومـات و تنميـة مقتنيـات المكتبـة** .[د.م] ،1995

**77.** قاسم،عبد الرزاق محمد .**تحليل وتصميم:نظم المعلومات المحاسبية**.عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2004

**78.** القبـانـي ، محمـد بكـر.**نظريـة المؤسسـات العامـة المهنيـة فـي القانـون الإداري** .ط1. القاهرة:دار النهضة العربية ،1962.

**79.** قجـة ، رضـا.**أداء العامـل فـي التنظيـم الصناعـي** .ط1.الجزائر :شركة باتنيت،2003

**80.** الكبيسـي،صـلاح الديـن .**إدارة المعرفـة** .القـاهرة :المنظمـة العربية للتنمية الإدارية ،2005

**81.** كشـواي .يـاري.**إدارة المـوارد البشريـة** .القاهرة :دار الفاروق للنشر و التوزيع ،2006.

**82.** لعويسـات ،جمـال الديـن .**مبـادئ الإدارة**.الجـزائـر: دار هومـة،2005

**83.** ماهر ،أحمد . **السلـوك التنظيمـي : مدخل بنـاء المهـارات** .الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000

**84.** محمد جابر ، سامية .**الإتصـال الجماهيـري و المجتمـع الحديـث النظريـة و التطبيـق** .الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،1981

**85.** محمد محب زكي ، إيمان .**مبـادئ الاقتصـاد الجزئـي**.الإسكندريـة: مكتبـة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،1997

**86.** محمـد ، محمـود يومـن .مبارك ، عبد النعيم محمـد . **إقتصاديـات التنميـة و التخطيـط** . بيروت : دار النهضة العربية ،1985

**87.** مـرداوي ، كمـال .**مبادئ في التسويق : محاضرات في السوق** .قسنطينة : مطبعة بغيجة،2008
**88.** مرسي خليل ، نبيل . **الميـزة التنافسية فـي مجال الأعمال** . مصر : مركز الإسكندريـة ،1998
**89.** مرسي، نبيل محمد. **التقنيـات الحديـث للمعلومـات.**الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة ،2005
**90.** مشيل ،ارحابيل.**علـم النفـس و مشكـلات الحيـاة الإجتماعيـة**. الإسكندرية : دار الكتب الجامعية ،1973
**91.** المصري ، أحمد محمد.**الإدارة والمديـر العصـري** .الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ،2001
**92.** مصطفـى ،القـاضي يـوسف .**اتجاهـات و مفاهيـم تربويـة ونفسيـه حديثـة** .جدة : [ دون ناشر]، [ دون سنة].
**93.** مصطفـى ، أحمـد السيـد.**تحديـات العولمـة والتخطيط الإستراتيجـي : رؤيـة مديـر القرن الحادي والعشرين**. ط3 .[ دون ناشر ]،2000
**94.** المفرجي ، عادل حرحوش. أحمد علي ،صالح . **رأس المـال الفكري : طـرق قياسيـة وأساليب المحافظة عليه .** القاهرة : المنظمة العربية للتنميةالإدارية ،2003
**95.** منصوري ، بدوي .**دراسـات فـي الأسـاليب الكميـة و اتخـاذ القـرارات** .الإسكندريـة : الـدار الجامعية للطباعة و النشر ، 1987
**96.** مهدلي ،محمد محمود .**أساليب الاتصال الاجتماعي : تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي** . القاهرة : دار الكتاب الحديث ، 1998
**97.** ناصر ، محمد العديلي .**السلـوك الإنسانـي و التنظيمـي : منظـور محلـي مقـارن** . الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1995
**98.** نجم عبود ،نجم..**إدارة المعرفـة :المفاهيـم و الإستراتيجيـة و العمليـات** .الأردن:مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2005
**99.** نعيـم رضـوان ،فايـز .**الشركـات التجاريـة** .ط1. المنصورة : مكتبة الجلاء الجديدة ،1994
**100.** همشري ، عمر أحمد. **المـرجع فـي علـم المكتبـات والمعلومات** .عمان : دار الشروق ،1997
**101.** الهيتـي ، خالـد عبـد الرحيم .**إدارة المـوارد البشريـة** . عمـان :دار الحامد ،1999
**102.** يـونس ، عبـد الغفور .**تنظيـم إدارة الأعمـال** . بيـروت : دار النهضة العربية ،1970.

## ➢ مقالات الدوريات

**103.** رحيم ، حسن. التغير في المؤسسة و دور الكفاءات – مدخل النظم . **مجلة العلوم الإنسانية**.ع.07 .بسكرة : جامعة محمد خيضر ،فيفري 2005.
**104.** يافـي ،محمـد عبد الفتـاح.عملية اتخاذ القـرارات.**المجلـة العربيـة للعلوم الإداريـة**.ع 2. الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1983

## ➢ أعمال الملتقيات والمؤتمرات

**105.** بن عيسى ، محمد المهدي . العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى الرأسمال الإستراتيجـي. **الملتقـى الدولـي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصادالمعرفة و الكفاءات البشريـة** .جامعة ورقلة :كلية الحقوق والعلوم الإنسانية.9-10 مارس 2004
**106.** رزيق ، كمال.مسدور،فارس. إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات :أين المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات . **الملتقـى الدولـي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** .جامعة ورقلة:كلية الحقوق والعلوم الإنسانية .09-10مارس2004
**107.** زروقي ، نعيمة حسن جبر .رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة وإدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. **المؤتمـر الثالـث عشـر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.** بيروت 29 أكتوبر،1 نوفمبر2002. تونس: المنظمـة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003.

**108.** العزيز حسين ،أمين . المدير في قطاع الأعمال و تحدياتٌ اتفاقية الجـــات .**المؤتمر السنــوي الخامس حول الإدارة و سرعة التغير**.القاهـــرة .1995.
**109.** كاشف ،حسن ، المهارات الإدارية :إدراكـــات و تصـــورات المدراء المصريين لهـــا .**المؤتمر السنوي الخامس حول الإدارة و سرعة التغير** .القاهرة . 1995
**110.** المصري، ياسين .رقوزق، حاتم مرعي .محمد مرعي . [ و آخرون] . واقع و متطلبات تنميـــة الموارد البشرية للبحث العلمي و إدارتها. **المؤتمر الوطني للبحث العلمي و التطوير الثقافي** . دمشق. 24-26 آيار 2006
**111.** مفتاح ،صالـــح .إدارة المـــوارد البشريـــة و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ) .**الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصادالمعرفة و الكفاءات البشرية**. جامعة ورقلة:كلية العلوم الإدارية و الاقتصادية.9-10 مارس2004 .

## ➢ الرسائل الجامعية

**112.** بوشناف ، عمار .**الميـــزة التنافسيـــــة فـــي المؤسســـــة الاقتصاديـــة: مصادرها، تنميتها و تطويرها**.مذكرة لنيل ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .جامعة الجزائر: معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2000.
**113.** عيمر، سعيد.**الإتصال في المنشأة حالة فرع التوزيع الكهرباء التابع لمؤسسة سونلغاز بمنطقة الخروب قسنطينة** .رسالة ماجستير :تسير المؤسسات .قسنطينة:كلية العلوم الإجتماعية وعلوم التسيير ،2003

## ➢ القواميس والمعاجم

**114.** بدوي ،أحمد زكي . **معجـــم مصطلحـــات العلـــوم الاجتماعيـــة** .بيروت: مكتبة لبنان ،1977.
**115.** بن هادية .على.**القامــــوس الجديـــد للطـــلاب** .الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ،[د.ت ]
حسب الله، سيد. السامي، أحمد محمد. **الموسوعـــة العربيـــة لمصطلحـــات علـــوم المكتبـــات والمعلومات والحاسبات** .القاهرة :المكتبة الأكاديمية، 2001 .ص939
**116.** العلاق، بشيرعباس .**المعجـــم الشامـــل لمصطلحـــات العلـــوم الإدارية المحاسبية التمويل والمصاريف**. لبنان:الدار الجماهيرية لنشر والتوزيع الإعلان ،1996
**117.** عمـــر، حسيـــن. **الموسوعـــة الإقتصاديـــة** .ط4.القاهـــرة:دار الفكـر العربي،1992
**118.** القرام، إبتسام.**المصطلحـــات القانونيـــة فـــي التشريـــع الجزائـــري**. الجزائر:المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ،1994
**119.** كـــرم ، عبـــد الواحـــد. **معجـــم مصطلحـــات الشريعـــة والقانـــون**.الأردن:مكتبة دار الثقافة للنشروالتوزيع،1998.ص404
**120.** **المنجد في اللغة و الإعلام** .بيروت :دار المشرق ،1975

## ➢ النصوص التشريعية

**121.** الأمـــر رقـــم 66-133 المـــؤرخ فـــي 12 صفـــر عـــام 1486 الموافـق لـ 2 جـــوان 1966. المتضمـــن القانـــون الأساســـي للوظيفـــة العامة . **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** . الصادرة بتاريخ: 2 جوان 1966 .ع 46
**122.** مرســـوم تنفيـذي رقم 66-296 المـؤرخ فـي 22 سبتمبـــر 1966. المتضمن تعديل القوانين الأساسيـــة للشركـــة نقـــل و تسويـق الوقـــود السائـــل . **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** .الصادرة بتاريخ: 22 سبتمبر 1966.ع84
**123.** القانـــون رقـم 88-04 المـؤرخ في الموافـــق لـ12 جانفـي 1988 المعـدل و المتمم للأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري و الذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** . الصادرة في 12 جانفي 1988.ع2

**124.** قانــون رقم 78-12 مــؤرخ في أول رمضـــان عـــام 1398 الموافــق لــ5غشت 1978 الـذي يتضمــن القانــون الأساســي العـــام للعامـــل.**الجريـــدة الرسمـيـة للجمهوريـــة الجزائرية**. الصادرة في 6أوت1978. ع 30

**125.** قانون رقم 90-10 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21أبريل1990 المتعلق بعلاقات العمل. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** . الصادرة في21أفريل1990 .ع 17.

**126.** القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل12 ديسمبر2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**. الصادرة في15 ديسمبر2001. ع77

**127.** القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 25 أبريل سنة2005 والمتعلق بالمحروقات . **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** .الصادرة في 19يوليو 2005.ع 50

**128.** أمر رقم 06-10. المؤرخ في 3رجب عام 1427 الموافق 29يوليو سنة 2006 يعدل ويتمم القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 25 أبريل سنة2005 والمتعلق بالمحروقات . **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية .** الصادرة في 30يوليو 2006.ع48

## ➢ الويبوغرافيا

**129.** إسماعيل ،طلاي . على خطى أميركا اللاتينية نحو «القومية الجديدة» ... توقع ردود «سلبية» من شركات النفط الأجنبية على تعديل قانون الهيدروكربون الجزائري.[ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2008.02.16 متاحة على الرابط .**www.shaesgat.com/vb/t11284-11html**

**130.** أمانـــي ، ر . سوناطراك تنجـز مركزيـن للبحـث العلمـي بقيمـة 200 مليـون دولار. [علـى الخـط] تمت زيـارة الموقـع بتاريـخ :2008/05/08 متوفـر علـى الـرابط **www.djazair news.info/akhbar_16-12-2007.htm**

**131.** بوعبـاش ،كريمـة . زيـادات تحفيزيـة ... 20 مليـون لمكتشفـي الحقول الجديـدة . [علـى الخـط المباشـر ] تمـت الزيـارة الموقـع بتـاريخ 02/16/ 2008 متاح على الرابط **www.djazairenews.info/milaf_16- 07-2007.htm**

**132.** بومعيزة ، لقمان .تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لمتابعة التكوين :دراسة ميدانية على مؤسسة سونا طراك.[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008/02./16 متوفرة على الرابط **www.geocities.com/lokmane_b/part1.doc**

**133.** جريدة المدى. بليون دولار عائدات الجزائر من النفط والغاز.[ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع بتاريخ:02/ 2008/02 متاحة على الرابط :**www.almadapaper.com/sub/01-298/p19.htm**

**134.** حسني أحمد إبراهيم ، أحمد. ملتقى التحول الإستراتيجى للموارد البشرية: من الدور التقليدى الى الدور الاستراتيجي .[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ06 2008.12 متوفرة على الرابط **www.arabma.org/preview/23-5-2006.ppt**

**135.** داود،علاء . كيف تقيم موظفيك. [على الخط المباشر]تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008/02/16 متوفر على الرابط **www.islamonline.net/iol-arabic/dowalia/namaa-47/maan.asp**

**136.** روايـة ، أحمـد .سونـاطراك الـ 12 بيـن شركـات النفـط عالميا .[على الخط المباشر ]. تمـت زيـارة الموقـع بتاريـخ 2008/02/16 . متـاح علـى الرابـط : **www.aljazeera.net/NR/exeres/6E0A92DE-133F-450D-9C96-F0A218FD3D3D.htm**

**137.** سالم ، أكرم .فلسفة التحول إلى إدارة الموارد البشرية. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2008.12.06متوفرة على الرابط**http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=104423**

**138.** السلمـي ، علـي. إدارة المـوارد البشريـة بالمعرفـة[ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ06 .2008.12 متوفرة على الرابط **www.alisalmi.org/files/2000.ppt**

**139.** السنيـدي ، عبـد الله . مـاذا تعني الجدارة في العمل ؟ . [على الخط المباشر]تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008/02/16 متوفر على الرابط **www.al-jazirah.com.sa/2007jaz/mar/2/ar3.htm**

**140.** شبــر،كاظــم جــواد. إدارة منشــــآت الأعمــال مــــن منظـــور إسلامـــــي.
[ على الخط المباشر] تمــت زيـــارة الموقــع بتاريخ: 2008/02/16 متوفرة على الرابط :
**www.balagh.com/mosoa/eqtsad/6v10v0w8.html**

**141.** شبكة العلوم الأمنية: المنتديات العلمية.وظــائف المؤسسـة .[ على الخط المباشر] تمت زيــارة الموقع بتاريخ 16 /2008/02 متوفرة على الرابط **shrsc.com/library/1/005.htm**

**142.** الصـــادق بيـــران ، حنـــان. نحـو إدارة عـربيـة للمـــوارد و المعلـومات : رؤية مستقبلية.
[ علـــى الخـــط المباشـــر] تمت زيـــارة الموقـــع يـــوم 2007/12/18. متوفـــر علـــى الرابـــط
**http://www.cybarians.info /journal /n08/info.htm**

**143.** الصباغ ،عماد .إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات [على الخط].تمت زيارة الموقع 2006.05.02.متوفر على الرابط**http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492**

**144.** عمـــرو صـــادق ، محمــــد . الميـــزة التنافسيــــة مـــن خـــلال ادارة المـوارد البشرية
. [ علــى الخـط المباشـــر] تمـت زيــارة الموقــع بتاريــخ : 06. 2008.12 متوفـرة على الرابط
**www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154028.ppt**

**145.** قراوي ، أحمد الصغير. إبراهيمي ، أحمد. إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 06 . 2008.12 متوفرة على الرابط **www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm**

**146.** قلــش ، عبـد الله.اتجاهـــات حديثـــة فـــي الفكر. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع يوم 2007/12/18. متوفر على الرابط **http://www.ulum.nl/c105.html**

**147.** م.علـــي.سـوناطــراك إنجــاز مركزيـن للبحـث والتطويـــر بـــوهران و حاســي مسعـــود
[علــــى خـــط المباشــــــر] تمـــت زيـــارة الصفحـة يـوم :2008/03/31 متاحـة علــى الرابــط
**www.el-massa.com/ar/content/view/1571/41/.**

**148.** مجموعـــة إدارة المـوارد البشرية **HRM GROUP** . أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
[ علـــى الخـــط المبـــاشر] تمـــت زيـــارة الموقع بتاريخ : 2008.01.02 متوفرة على الرابط
**www.hrm-group.com/article77.html**

**149.** مداخيــل سوناطـــراك لسنــــة 2007.[ علـــى الخط المبـــــاشر]. تمـــــــت زيـــارة الموقــــــع بتاريــــــخ: 2007.12.24 متاحـــــــة علـــــى الـــــرابط
**http://www.elmouchahid.net/modules.php? name= News &new_topic=5**

**150.** مرزوق العتبي ،سعد .إدارة المعرفة [على الخط].تمت زيارة الموقع 2006.05.02.متوفر على الرابط**http://www.khayna.com./mdina/m3-Files/marefa.htm.**

**151.** المركز العربي لتنمية الموارد البشرية. حلقة دراسية حول استخدام الأدلة التدريبي للبرنامج العربي لدعم القدرات في مجال إنشاء وتطوير المنشات الصغيرة والمتوسطة [ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع يوم2008/02/02.متوفرعلى**www.achrd.com/forums/index.php?showtopic=4**

**152.** مصطفى البرادعى ، ليلى. إدارة المـــوارد البشريـــة. [ على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2008.12.06 متوفرة على الرابط **www.ehrma.net/Events/Presentation81_723353.ppt**

**153.** مطيران ،المطيران .إدارة المعرفة [على الخط المباشر] تمت زيارة الموقع بتاريخ2006.05.02 متوفرة على الرابط **http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36**

**154.** منتدى التطوير الوظيفى الخليجى .ماهي الجدارة /الكفاءة وماذا ننتظر منها 2008/02/16 .تمت زيارة الموقع بتاريخ [على الخط المباشر] متوفر على الرا بط: **http://cadef.net/jadara/j4.html**

**155.** موقع مؤسسة سوناطراك.[ على الخط المباشر]. تمت زيارة الموقع بتاريخ2007.12.24 متاحة على الرابط **www.sonatrach-dz.com/index**

**156.** نـــاصر، منـــال. إدارة المــــوارد البشريــــة البديـــل الحديـــث لإدارة الأفـــراد.
[ على الخط المباشــــر] تمـت زيـــارة الموقـــع بتاريـــخ : 2008.12.06 متوفـــرة علـــى الرابط
**hewar.kacnd.org/vb/archive/index.php/t-1053.html**

## ➢ متفرقات

**157.** تقريرالإسكوا: اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا .**منهجية إدارة المعرفة مقاربات تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء**.نيويورك الأمم المتحدة: .أفريل 2004

## *المراجع بالفرنسية

### ➢ Ouvrages

**158.** Altrad, Mohed. **Ecouter,Harmoniser, Diriger :Un Certain Art Du Management**.Alger :OPU,1994. P90
**159.** Aubert , Jacques . Gilbert ‹patrick .pigeyre, Frédérique. Management des **compétences: Réalisation Concepts .analyses** .2 ed .Paris : Dunod, 2005.
**160.** Belloula‹ Tayeb. **Droit de travail .**Alger:Dahlab.1994.
**161.** Bierendouck, lou-van. **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise** .Paris : De Boeck Université, 2006.
**162.** Borne,Fernand.**Organisation Des Entreprises**. paris: Foucher .ed., 1966.
**163.** Boughachiche, Sabti .**la Mise en place d'un systèmes pour la gestion :une condition nécessaire pour l'élaboration des services d'une bibliothèque universitaire In l'évaluation des bibliothèques universitaires**.Montréal:AUPELF،1984
**164.** Boyatzis‹ Richard E. **the competent Manager A Model for Effective Performance**: New York: Hardcover, 1982.
**165.** Carré, Philippe. Caspar, Pierre .**traité des sciences et technique de la formation** .paris :Dunod , 1999
**166.** Dango, Rimi Kouabenan . **compétence collective au travail**, paris : Harmattan, 2001.
**167.** De Cyrille, Mandou . **Comptabilité général :instrument et procédures**. paris : De Boeck Université,2003.
**168.** Dejoux , Cécile . Dietrich, Anne**. Management par les compétence : le cas de Manpower** .paris : Pearson réduction ,2006.
**169.** Djiliti , Mohamed seghir .**marketing**. Alger: berti edition, 1998.
**170.** Dupuich-Rabasse, François. **Gestion des compétence et knowledge Management : Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressource humain** .paris : Ed. liaison ,2002.
**171.** François, André René**. Manuel d'organisation : organisation de l'entreprise** .paris : Ed. d'organisation ,1983
**172.** Lassègue, pierre. **Gestion de l'entreprise et comtabilité**.8ed.paris:Dalloz ,1978.
**173.** Lauric.j, Mullis. **Management and organisation Behaviour** .3ed .London: Pittman pub, 1994.
**174.** Le botref, Guy .**Ingénierie et évaluation des compétences** .3ed . paris : Ed.d'organisation, 2001.

**175.** Le botref ،Guy. **de la compétence :Essai sur un attracteur étrange** .paris : Ed. d'organisation , 1994
**176.** Le botref, Guy. **construire les compétences induviduelles et collectives**. 2ed. Paris: éd. d'organisation.2001
**177.** Le botref، Guy.**De la compétence a la Navigation professionnelle** .paris: Ed. d'organisation ,1997.
**178.** le plat. Jacques. **Compétence et ergonomie : Modèles en analyse du travail**. Mardaga : Liège, 1991
**179.** Le plat, Jacques. Montmollin, Maurice de .Aubert, Jacques**. Le Management de compétence**. Paris :Economica ,2002.
**180.** Levy-leboyer, Claud**. la gestion des compétences**. Paris: Ed. d'organisation , 1997
**181.** Liu, michel .**approche socio-technique**.paris: Ed. d'organisation, 1983.
**182.** Mahiout, rabah .**le pétrole algérien**. alger : edition ENAP, 1974
**183.** Marbach, Valérie .**Evaluer et Rénumerer les compétences** . paris : éd. d'organisation,2000.
**184.** Masson, Antoine.Parlier, Michel .**Agir sur les démarche compétence**. Lyon : ANACT, 2004.
**185.** Montana ,Patrick J. Charnov, Bruce H. **Management** .Paris :Barron's Educational Series, 2000.
**186.** Montmollin. Maurice de .**vocabulaire de l'ergonomie** .Toulouse : Octares ,1997.
**187.** Morel, Philippe .**la communication d'entreprise** .paris: éd.vuibert، 2000.
**188.** Mucchielli. Alex.**les science de l'information et de la communication**.paris:hachette livre;1998.
**189.** Nonaka ،Ktakeuchi ,.**The Knowledge creating company :How japanse companies create the dynamics of Innovation** New York : University Press ، 1995.
**190.** Narbonne، Aimery de .**Communication d 'entreprise : conception et pratique** . paris : Eyrolle, 1993
**191.** Peretti, Jean-Marie. Roussel, Patrice. **Les Rémunération : politique et pratiques pour les années 2000** .paris : Vuibert,2000.
**192.** Porter,M. **Avantage concurrentiel des Nations**.paris: Inter Ed., 1993.
**193.** R،Frank. B،Bernanke..**Macro Economies**. Boston:McGraw Hill ,2001
**194.** Roy -lemarchand, ghuySlaine.**le Management des compétence : Développer les parcours professionnels et l'employabilité**. paris: ESF, 2007.
**195.** Simon, Pierre **.Le Ressourcement humain .**tome1.montréal:agence d'arc,1970.
**196.** St-ong, Sylvie.**Relever les défis de gestion des Ressource humain**. canada : gâtant Mourine ,2001 .

**197.** Westphalem, Marie-Helene.**Communicator : le guide de la communication interne au service du management**. paris : éditions liaisons, 1995
**198.** Woodruff, Charles. **Assessment centre Identifing and developing competence.** 2ed .londer: Institution of personnel Management ,1993.
**199.** Yves-Frédéric, Livian. **Organisation :théoriques et pratique** .3éd .paris:Dunod,2005.
**200.** Zarifian, philippe.**Objectif compétence : pour un Nouvelle logique**. paris : Edition laisons ,1999

➢ **ARTICLES DE PERIODIQUE**

**201.** Bordéres ، Charl .Panisse, Guy . le Management des connaissance au service de développement des compétence .**la lettre du CEDIP en lignes**. N ° 26 .paris. juin 2003.
**202.** Chenu,Florent .vers une définition opérationnelle de la notion de compétence. **Education permanente** . n° 162 .paris . 2005
**203.** Coffe, Peter .what is knowledge Management. **e –week**. vol 17.Issue 43 New York. 2000
**204.** Déjoux, Cécile pour une approche transversale de gestion des compétences. **Gestion 2000**. N6.paris . 2000.
**205.** Fluck , Claude. la notion de compétences. **la Revue Personnel** N439.paris. 2003.
**206.** Gilles, aymer .Mobert, casas. le management des competences.**la lettre du CEDIP en lignes**. Nº 8.Paris .janvier 1999.
**207.** Marbach, Valérie Rémunération par la compétence .ANCP . **revue personnel** . N° 357.Paris .1995.
**208.** Perrenoud, philippe.formation continue et développement de compétences professionnelles .**Revue l'éducateur** . N° 9.paris .1996.
**209.** Saffady, william. Knowledge management. **Information Management Journal**. vol 34. issue 3 . new york. 2000.
**210.** Sonatrach Activité Aval. Cellule Communication. **Flash info Aval.** Nº5 Alger . 2005.
**211.** Sonatrach: direction de communication . **Revue sonatrach** Nº 45. Alger Mars 2005.
**212.** Sonatrach: direction de communication. **Revue sonatrach** . Nº 48. Alger . Mars 2006
**213.** Sonatrach: direction de ressource humain **Lettre d'information RH inf –DGC/ RH** . N° 9 .Alger . Mars 2005.
**214.** SONATRACH: direction de ressource humain. **Lettre d'information RH inf –DGC/ RH**. N° 24.Alger. Décembre 2007.
**215.** St-Ong, Sylvie. Victor, Y. Haines III. Klarsfeld, Alain. Rémunération des compétences ou en sommes nous؟ .**Revue Gestion** . vol 23. N° 4.paris.1999.

**216.** Tami ‹A. La gestion des Ressources Humaines et le Knowledge Management: une matière a haut potentiel pour Sonatrach . Sonatrach **.la revue ressources humain.** N° 7.Alger. Août 2005.

**217.** Tremblay. Michel.payer pour des Ressources humaines. **Revue Gestion**. vol 27.N° 2.Alger. 1996.

- **COLLEQUE, JOURNEE D'ETUDE, SEMINAIRE, CONFERENCE**

**218.** Bartel Radic, Anne .la compétence interculturelle dans les entreprise un phénomène individuelle et collectif ou organisationnel. **XI ème Conférence Annuelle internationale ESCP-EAP** .paris 5-7 juin2002.

**219.** Batal, christian.Masingue, Bernard.[et autre]. Acquérir et développer ses compétences professionnelles. **journées internationale de la formation : objectif compétence** .Deauville : CNPF. 1998

**220.** Dion, Emmanuel.Richebé, Nathalie .Rémunération des compétences coopération et création de valeur Réflexion a partir d'une étude de cas **colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002**. Rouen : CESAMES .2002

**221.** Evely, Rouby .Guy, sole. De la gestion des compétences a la gestion par compétences vers une lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines. **colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002**. Rouen : CESAMES .2002

**222.** Feutrier, Michel [et autre] .Evaluers valider et certifier les compétences professionnelles. **journées internationale de la formation : objectif compétence** .Deauville : CNPF. 1998

**223.** Gilbert, Patrick .la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains .**Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique** .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.

**224.** Guerid ,Djamel .l'entreprise entre le Mondial et le local : l'exemple de Sonatrach.. **Colleque international Mondialisation et Modernisation des l'entreprises .**Gardaia. 25-26-27 Janvier 2000

**225.** Guilhon ,Alice.Terpo ,Georges.la compétences collective le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains .**Ixème conférence international de Management stratégique** .Montpellier. 24-26 Mai 2000

**226.** Meschi, Pierre-Xavier. le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites .**XVI éme conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN 2007**. Montréal : AIMS, 2007

**227.** Meignant, Alain. Compétences, Management et nouvelles Missions de l'encadrement. **Journées internationales de la formation :objectif compétence**. Deauville : MEDEF.2002

**228.** Ouerghi, Malika. la gestion par la compétence une pratique managérial :en voie d'émergence au sein de l'entreprise française :du discours aux pratique. **XVIéme conférence internationale du Management stratégique** .Montréal : AIMS. 6-9 J UIN 2007
**229.** Sire, Bernard .Clarification des compétences. **journée d'étude sur la gestion des compétences**.Grenoble : ESA, 2000
**230.** Terpo, georges .Gestion de compétences et K.M:Renouveau création du valeur ENGRH .**colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002**. Rouen : CESAMES, 2002
**231.** Vergnaud .Gérard .condition de la Mise en ouvre de la démarche compétences .**Journées internationales de la formation : objectif compétence**. Deauville : CNPF.1998
**232.** Zarifian, philippe. Compétence, performance et valeurs. Gestion des compétences et le Knowledge Management. **colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002**. Rouen : CESAMES, 2002

- **DICTIONNAIRE ET GUIDES**

**233.** AFNOR.**Guide du Management des compétence**.paris : AFNOR, 2004.
**234.** AFNORNFX50-70**. formation professionnelle : terminologie**. paris : AFNOR, 1996
**235.** Bernerd Lamizet EtAhmed, silem. **Dictionnaire Encyclopédique Des Sciences De L'information Et De La Cominication**. paris : éd. Ellips ,1997
**236.** **Dictionnaire Hachette Juniors**. Paris: Hachette, 1980
**237.** **Guide Economique et Social** .Alger : ANEP, 1989.
**238.** **Guide Economique et Social** .Alger :ANEP.1987.
**239.** Lafaye, Pierre Benjamin. **Dictionnaire des synonymes de la langue française.** paris : Hachette, 1858
**240.** Martine, Alain –Charles .Salem, Ahmed .**Lexique de Gestion** . 7éd.paris: Dalloz, 2005.
**241.** **Oxford Advanced learner's Dictionary**. louder: Oxford UNI., 1995.
**242.** **Webester new dictionary**. New York: Mmarian, 1976.

- **WEBOGRAPHIE**

**243.** Activites-Amont. [on line] .page visité le:03/03/2008 .Disponible sur : **http://www.sonatrach-dz.com/activites-amont.htm**
**244.** Activites-Aval .[on line] .page visité le:03/03/2008. Disponible sur : **http://www.sonatrach-dz.com/activites-aval.htm**
**245.** Activites-Canal Transport. [on line] page visité le:03/03/2008 .Disponible Sur : **http://www.sonatrach-dz.com/activites-transport.htm**
**246.** Activites-commerces. [on line]. page visité le:03/03/2008 .Disponible sur **: http://www.sonatrach-dz.com/activites-commerc.htm**

**247.** Annick, Cohen. Soulier, Annette. **Manager par les compétences : un virage à prendre** .[on ligne ].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur :
**www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml**
**248.** Calistro, Patricia.**Comment gérer les compétence au sein d'une entreprise.**[on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur :
**librapport.org/getpdf.php?download=218**
**249.** Coalition Des Organisation Communautaires Pour Le Développent De La Main-D'œuvre. Projet de recherche sur la Reconnaissance des compétences génériques pour les personnes en démarche d'insertion et peu scolarisée. [on ligne] page visité le: 12/08/2007. Disponible sur :
**http://www.cocdmo.qc.ca /Compétences génériques /definitionsvf.htm**
**250.** Cohen, Annick .Entrez dans la stratégie du Management par les compétences. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur :
**www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml**
**251.** Comité Sectoriel De Main-D'œuvre Des Technologies De L'information Et Des Communications. Défis et limité de la proche par compétence . [on ligne ].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur
**www.technocompetences.qc.ca/apropostic/profilsdecompetences/defis**
**252.** Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bouse.
[on ligne ].site visite le : 19.03.2007. disponible sur :
**www.cosob.org/les-emetteurs-sonatrach.htm**
**253.** compétence. [on ligne] page visité le16/08/2008 .Disponible sur
**http://edutechwiki.unige.ch/fr/Comp%C3%A9tence. http**
**254.** Cooper, Scott . Lawrence, Eton.compétence vue ensemble de la Notion et son application.[on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur
**http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/research/personnel/comp_overview_f.pdf**.
**255.** Curricula-Vitae.com.Compétence ?. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **: http://fr.curricula-vitae.com/competences.html**
**256.** Dejoux,Cécile. Organisation qualifiante et Matuorité en Gestion des compétences. [on ligne].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur:
**http://www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf**
**257.** Delaunay, M. connaissances et compétences.[on ligne] page visité le 16/08/2008disponible sur :
**http://www.ac-nantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev8_1.htm**
**258.** Dietrich, Anne. Les paradoxes de la notion de compétence management [on ligne] page visité le: 12/08/2007. Disponible sur :
**http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/rapports/G2000-172.pdf.**
**259.** Dictionnaire française. académie française 8[e me] éditons. Définition de valeur. [on ligne ].site visite le 09.10.2007. Disponible sur :
**www.cocoledico.com/dictionnaire/valeur,282719.xhtml**

**260.** Divonne ,philibert de.Gilles, Aymer .qu'est-ce qu'un dianostic? [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=184**
**261.** Divonne, Philibert .Aymer, Gilles .les déférents Niveaux de compétence dans une organisation .[on ligne] .page visité le :16/08/2008 .Disponible sur : **http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=212**
**262.** Durand , Jean-Pierre. les enjeux de la logique compétence.[on line] page visité le: 12/08/2007 disponible sur **:**
**http://annales.org/gc/2000/gc12-2000/16-24.pdf**
**263.** Evaluation Mode d'emploi .Evaluer les compétences et l'efficacité d'une équipe ou d'un collaborateur déterminé. [on ligne].site visite le : 09.10.2007. disponible sur **: www.stics.be/evaluer/V1.htm**
**264.** Fluck , Claude.la roue des compétence . [on line] .page visité le: 12/08/2007 Disponible sur : **www.fluck-competences.com/ressources/methodologie-outil-gpec.html**
**265.** Gilles .E. est Amant .laurent, Renaud .développement des capacités ou compétences organisationnelles :quels liens avec les compétences individuelles . [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur: **www.esg.uqam.ca/recherche/document/2006/14-06.pdf**
**266.** Green Facts. Définition Valeur. [on ligne].site visite le : 09.10.2007. disponible sur **: www.greenfacts.org/fr/glossaire/tuv/valeur.htm**
**267.** Hamadach , karim.le développement des compétence. [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur **www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-44.html**
**268.** Held, Daniel .la gestion des compétences. [on ligne] page visité le:02/02/2008 disponible sur. **www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/lgdc.pdf**
**269.** IRIS/GUIDE .Postes et Compétences. 4 ème Partie . Fiche pratique 5. Elaboration des outils d'évaluation. [on ligne ].site visite le: 09.10.2007. disponible sur **www.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/.../FP5_élaboration%20outils%20évaluation%20des%20compétence**
**270.** Jarnias, sylvie.Les pratique de gestion des compétences quels impacts sur l'implication organisationnelle des salaries. [on ligne].site visite le: 09.10.2007. disponible sur **www.agrh2004- esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Jarnias.pdf**
**271.** Jarnias, sylvie.Gestion des compétences et implication organisationnelle : une approche renouvelle. [on line] page visité le:22/08/2007 disponible sur : **http://www.cerag.org/posted/publi/fichier /913/TUTORATCOLLECTIFdesIAE2003.doc**
**272.** la définition et la sélection des compétence clés . [on line] page visité le: 12/08/2007 disponible sur : **www.oecd.org/dataoecd/36/55/35693273.pdf**

**273.** le portail Micro fiance. Comment développer les compétences ? [on ligne ].site visite le : 09.10.2007 disponible sur : **www.lamicrofinance.org/resource_centers/ressourceshumaines/ressourceshumaines6**.
**274.** Les dossiers de la newsletter .Tout savoir sur le bilan de compétences . [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **www.dfc.ccip.fr/template.asp?dossier=6&page=dossier2**
**275.** les option de AEGIST gérer les compétence .Gestion par compétence. . [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. disponible sur : **www.aegist.com/pdf/010-Aegist_lettre_16.pdf**
**276.** les trois dimensions de compétence. [on ligne].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur **:-www.cadredesante.com/spip/IMG/ppt/Competences-2.ppt**
**277.** le système Alto :un système complet et novateur pour optimiser les compétences des gestionnaires. définition de la compétence générique. [on ligne] page visité le: 12/08/2008 disponible sur **http://www.solutions-alto.com/fr/Systeme/optimiser.html**
**278.** Momdjié Mlili, Hassani**.** la Gestion prévisionnel des emplois et des compétences en entreprise**.** [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur : **www.memoireonline.com/03/08/983/m_gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise0.html-**
**279.** pour aller plus loi sur la notion de competences. [on ligne] page visité le16/08/2008 disponible sur **www.educnet.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf**
**280.** Presentation de sonatrach [on line] page visité le: 11/03/2008 disponible sur :**http://www.sonatrach-dz.com/presentation.htm**
**281.** Publication sonatrach.[on line] page visité le:02/11/2008 disponible sur: **www.mem-algeria.org/news/comn/c_publict.htm**
**282.** Renaudin, Catherine.Fishe lecture de livre Gestion des compétences et Knowledge Management .[on ligne].site visite le : 09.10.2007. disponible sur **www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompetences.doc**
**283.** Résultas du programme d'étude Gestion de Ressource humain demain Gestion des competence. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. disponible sur **www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/gestion_competences.htm**
**284.** Rochefort, Eric de.comment Favoriser le développement des compétences individuelles**. www.humanside.info/lecture_article.htm?id=6**
**285.** savoir faire et l'appropriation des connaissance. [on ligne]. page visité le :12/ 08/2008 disponible sur: **www.progexpi.com/htm30.php**
**286.** Sonatrach filiales internationales [on line] page visité le:03/02/2008 disponible sur**: http://www.sonatrach-dz.com/filiales-internationales.htm**
**287.** Sonatrach filiales nationales [on line] page visité le:03/02/2008 disponible sur: **http://www.sonatrach-dz.com/filiales-nationales.htm**
**288.** Sonarach .Investissement social . [on line] page visité le:02/02/2008 disponible sur :**http://www.sonatrach-dz.com/invest-social.htm**

**289.** Sonatrach : rapport annuel 2007.[on ligne ]. site visite le :01.03. 2008 disponible sur **:http://www.sonatrach-dz.com/rapport%20annuel2007-fr.pdf**
**290.** Sonatrach : rapport annuel 2006.[on ligne ]. site visite le 16 /02/ 2008 disponible sur : **http://www.sonatrach-dz.com/rap.2006ara.pdf**
**291.** Tywoniak, stephane A.le Modèle des Ressources et des compétences : un Nouveau paradigme pour le Management stratégique. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. disponible sur **:www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf**
**292.** Vers un typologie de pratique de gestion des compétences dans les communs français. [on ligne].site visite le : 09.10.2007. disponible sur : **colloque-grh.univ-lille2.fr/intervenants/pdf/Texte-Audrey-Becuwe.pdf**
**293.** Walker .James w.Developper les compétences [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. disponible sur **http://fr.curricula-vitae.com/competences.html**
**294.** Web compétence.Gestion par les compétences. [on ligne].site visite le : 09.10.2007. disponible sur :
**www.webcompetence.com/rh/gestion-par-les-competences.htm**
**295.** web compétence. Savoir-faire professionnel reconnu observable en situation de travail. [on ligne] page visité le: 16/08/2008 .Disponible sur: **http://www.webcompetence.com/rh/competence-individuelle.htm**

# الملاحــــــق

# الملحق رقم 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
معهد علم الكتبات والمعلومات
إختصاص نظم المعلومات وإدارة المعرفة
جامعة منتوري – قسنطينة –

# إستمارة إستبانة

تعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ،ونجاحها في إختراق الأسواق العالمية ،وحصولها على المواقع الريادية، وإهمال هذه الموارد وعدم إستغلالها في عمليات التسيير والإدارة يؤدي إلى هدر إمكانيتها وفقدان قدراتها ومهاراتها الشيئ الذي من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر معتبرة.

أمام هذا الدور الفاعل للكفاءات فإنه أصبح مطلوبا أكثر من أي وقت مضى إيلاء الإهتمام البالغ بها من خلال تحفيزها وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحها المعنوية وإستثمار معارفها من خلال حسن تسييرها وتفعيل مشاركتها في إتخاد وتطبيق القرارات الإستراتيجية وهو موضوع دراستنا التي نحن بصدد تحضيرها لنيل شهادة ماجستير تحت عنوان:

**التسييـر بالكفـاءات ودورهـا في إدارة المعرفـــة بالمؤسسـات الجزائريـة**
**دراســة ميدانيـــة مـع اختصاصيـي المعلومـات بمؤسسة سوناطراك**

لهذا نرجو تعاونكم معنا بتقديم الإجابات للأسئلة المطروحة والتي ستساعدنا على إنجاز البحث ونتعهد لكم أنها لن تستغل لغير ذلك .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

**معلـومـات عـامة**

1.حدد عمرك:

*أقـــل من 23 سنة ☐ *من 24 إلى30 سنة ☐ *من 31 إلى 40 سنة ☐
*من 41 إلى50 سنة ☐ * أكتـــر من51 سنة ☐

2. المستوى التعليمي:

* جامعـــي ☐ * دراســات عليـــا ☐

3.حدد نوع المنصب الذي تشغله:

4.كيف تم اختيارك لتولي هذا المنصب:

*على أساس الشهادة ☐ * ترقية ☐ * مسابقة توظيف ☐
*على أساس الخبرة ☐ * الأقدمية ☐ * على أساس الكفاءة ☐

5.ما هي مدة توليك لهذا المنصب :

* أقل من 5 سنوات ☐ *من 6 إلى 10 سنوات ☐ *من 11 إلى 20 سنة ☐
* من 21 إلى30 سنة ☐ * أكثر من 31 سنة ☐

**المحور الأول : المانجمنت في المؤسسات الجزائرية**

6.تغيرالمؤسسات الجزائرية إستراتيجيات تسييرمواردها لمسايرة التطورات الإقتصادية

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانـــا ☐ *مطلقا ☐

7.يقاس أداء المؤسسات من خلال أداء مواردها البشرية ؟

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

8.تعمد المؤسسات الجزائرية إلى إعادة التأهيل التنظيمي لمواجهة تحديات العصر؟

* في جميع الأوقات ☐ * أحيانا ☐ *مطلقا ☐

9.تعتمد مؤسسة سوناطراك على إطاراتها في تحقيق الميزة التنافسية؟

* في جميع الأوقات ☐ * أحيانا ☐ *مطلقا ☐

10.تعتمد مؤسسة سوناطراك على نظام عمل مرن ومتطور ؟

* في جميع الأوقات ☐ * أحيانا ☐ *مطلقا ☐

11.تدعم ثقافة مؤسسة سوناطراك التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار والخبرات؟

* في جميع الأوقات ☐ * أحيانا ☐ *مطلقا ☐

**المحور الثاني: إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسة**

12. تسعى مؤسسة سوناطراك إلى استقطاب المزيد من الكفاءات؟

* في جميع الأوقات ☐ * أحيانا ☐ *مطلقا ☐

13.تسعى المؤسسة للحصول على المعارف الكامنة في عقول الموظفين ؟

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

14. تلجأ مؤسسة سوناطراك على كفاءات من خارجها لحل بعض مشاكلها؟

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

15. تلجأ المؤسسة إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف وأفكار جديدة ؟

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

16. تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين ؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

17. تقوم المؤسسة برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد معلومات؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

18. تعمل المؤسسة على إتاحة فرصة متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

19 تأخذ أراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند إتخاد القرارات؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

**المحور الثالث: استغلال الكفاءات في تسيير المؤسسة**

21. تقوم الكفاءة على معرفة التصرف والقدرة على التصرف والرغبة في التصرف ؟

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

22. يتطلب التصرف بكفاءة امتلاك مؤهل علمي ؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

23.تنمو الكفاءة وتتطور من خلال التدريب والتكوين ؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

24. ضعف التكوين القاعدي يؤثر على أداء الكفاءات ؟

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

25.سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات التخصصية ؟

* في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

26.عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية يسبب هجرة الكفاءات؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

27.القادة في مؤسسة سوناطراك يدعمون الكوادر الكفؤة ؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

28. تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

29. تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات ؟

*في جميع الأوقات ☐ *أحيانا ☐ *مطلقا ☐

**المحور الرابع: نتائج التسيير بالكفاءات**

31. كيف ترى تأثيرات الاستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة عليك كشخص. ؟

.................................................................................
.................................................................................
.................................................................................

32. كيف ترى تأثيرات الاستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة على الوظيفة أو المنصب؟

.................................................................................
.................................................................................
.................................................................................

33. كيف ترى ثأتيرات الاستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة على المؤسسة ؟.

.................................................................................
.................................................................................
.................................................................................

34- كيف ترى ثأتيرات الإستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة. على الإقتصاد الوطني ؟

.................................................................................
.................................................................................
.................................................................................

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قســـم علـــم المكتبـــات
الرقم التسلسلي:..........
الشعـــــبة:...........

# إستبيـــان تـجريبـي

من إعداد الطالب:
عذراء بن شارف

تحت إشراف :
د. كمال بطـوش

السنة الجامعية:2007-2008

**المحور الأول : معلـومـات عـامـة**

1-حدد عمرك:

***أقل من 23 سنة *من 24 | 30 سنة * من 31 | 40 سنة *من 41 | 50 سنة * أكثر من51 سنة**

2-الجنس :

*** ذكر * أنثى**

3-الجنسية:

***جزائري *أجن**

4-المستوى التعليمي:

***أقل من الثانوي *ثانوي أو معهد * جامعي *دراسات عليا**

5-حدد نوع المنصب الذي تشغله:

6-كيف تم إختيارك لتولي هذا المنصب:

***على أساس الشهادة *ترقية*مسابقة توظيف * على أساس ا ة * الأقدمية * على أساس الكفاءة**

7-ما هي مدة توليك لهذا المنصب :

***أقل من 5 سنوات *من 6 | 10 سنوات*من 11 | 20 سنة *من 21 | 30 سنة * أكثر من 31 سنة**

**المحور الثاني : المانجمنت في المؤسسات الجزائرية**

8-تغير المؤسسات الجزائرية إستراتيجيات تسيير مواردها لمسايرة التطورات الإقتصادية ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

9-يقاس أداء المؤسسات من خلال أداء مواردها البشرية ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

10-تعمد المؤسسات الجزائرية إلى إعادة التأهيل لمواجهة تحديات العصر؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

11-تعتمد مؤسسة سوناطراك على إطاراتها في تحقيق الميزة التنافسية؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

12-تعتمد مؤسسة سوناطراك على نظام عمل مرن ومتطور ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

13-تدعم ثقافة مؤسسة سوناطراك التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار والخبرات؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

المحور الثالث: استغلال الكفاءات في تسيير المؤسسة

14- تقوم الكفاءة على معرفة التصرف والقدرة على التصرف والرغبة في التصرف ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

15-يتطلب اكتساب كفاءة في مجال م مؤهل علمي عالي؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

16-تنمو الكفاءة وتتطور من خلال التدريب والتكوين ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

17- ضعف التكوين القاعدي يؤثر على أداء الكفاءات ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

18-سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات التخصصية ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

19-عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية يسبب هجرة الكفاءات؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

**المحور الرابع : إدرة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسة**

20- تسعى مؤسسة سوناطراك إلى إستقطاب المزيد من الكفاءات؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

21-تتصل المؤسسة بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعارف والممارسات؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

22-تسعى المؤسسة للحصول على المعارف الكامنة في عقول الموظفين ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

23-تلجأ المؤسسة إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف وأفكار جديدة ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

24-تعمل المؤسسة على إتاحة متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

25- تأخذ أراء كفاءات المؤسسة بعين الإعتبار عند إتخاد القرارات؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

26- تقوم المؤسسة برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد معلومات؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

27- تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

28-تلجأ مؤسسة سوناطراك على كفاءات من خارجها لحل بعض مشاكلها؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

30-القادة في مؤسسة سوناطراك يدعمون الكوادر الكوفأة ويعمون إنجازاتها؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

31-تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات ؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

32-تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة؟

*** يع الأوقات *أحيانا *مطلقا**

**المحور الخامس : نتائج التسير بالكفاءات**

33- كيف ترى ثأتيرات الإستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة

1 .عليك كشخص

..................................................................................
..................................................................................
..................................................................................

2.على الوظيفة أو المنصب

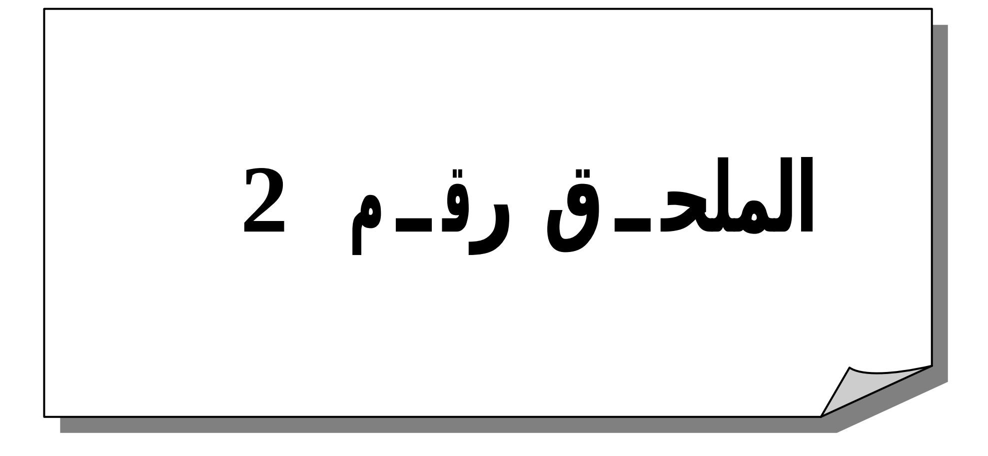
..................................................................................
..................................................................................
..................................................................................

3. على المؤسسة

..................................................................................
..................................................................................
..................................................................................

4. على الإقتصاد الوطني

..................................................................................
..................................................................................
..................................................................................


الملحـق رقـم 2

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ أقل من 23 سنوات | 00 | 00 |
| ▪ من 24 إلى 30 سنوات | 02 | 13.33 |
| ▪ من 31 إلى 40 سنة | 06 | 40 |
| ▪ من 41 إلى 50 سنة | 04 | 26.66 |
| ▪ أكثر من ذلك | 03 | 20 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم10:يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ أقل من الثانوي | 00 | 00 |
| ▪ ثانوي أو تكوين مهني | 02 | 13.33 |
| ▪ جامعي | 13 | 86.66 |
| ▪ دراسات عليا | En cours | 100 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم 11 : يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ على أساس الشهادة | 05 | 33.33 |
| ▪ الترقية | 00 | 00 |
| ▪ مسابقة توظيف | 08 | 53.33 |
| ▪ الأقدمية في المنصب | 02 | 13.33 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم 12: يوضح المعايير المعتمدة في تولي المنصب

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ أقل من 5 سنوات | 00 | 00 |
| ▪ من 6 إلى 10 سنوات | 08 | 53.33 |
| ▪ من 11 إلى 20 سنة | 03 | 20 |
| ▪ من 21 إلى 30 سنة | 04 | 26.66 |
| ▪ أكثر من ذلك | 00 | 00 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم 13: يمثل الأقدمية في المنصب .

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *13* | *86.66* |
| ▪ أحيـانا | *02* | *13.33* |
| ▪ مطلقـا | *00* | *00* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم 14: تغيير المؤسسات الجزائرية لإستراتيجية تسيير الموارد**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *11* | *73.33* |
| ▪ أحيـانا | *03* | *20* |
| ▪ مطلقـا | *01* | *06.66* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم 15 : قياس أداء المؤسسات الجزائرية من خلال أداء الموارد البشرية**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *09* | *60* |
| ▪ أحيـانا | *05* | *33.33* |
| ▪ مطلقـا | *01* | *06.66* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم16 :إعتماد المؤسسات إعادة التأهيل التنظيمي لمواجهة تحديات العصر**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *08* | *53.33* |
| ▪ أحيـانا | *07* | *46.66* |
| ▪ مطلقـا | *00* | *00* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم17:اعتماد مؤسسة سوناطراك على إطاراتها في تحقيق الميزة التنافسية**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 09 | 60 |
| ▪ أحيـانا | 05 | 33.33 |
| ▪ مطلقـا | 01 | 06.66 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقـم18: اعتمـاد مؤسسـة سوناطـراك علـى نظام عمل مرن ومتطور

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 08 | 53.33 |
| ▪ أحيـانا | 07 | 46.66 |
| ▪ مطلقـا | 00 | 00 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم19: دعم ثقافة مؤسسة سوناطراك،التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار والخبرات

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 12 | 80 |
| ▪ أحيـانا | 03 | 20 |
| ▪ مطلقـا | 00 | 00 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجـدول رقـم 20 : جهود مؤسسـة سوناطراك في استقطـاب الكفـاءات

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 06 | 40 |
| ▪ أحيـانا | 08 | 53.33 |
| ▪ مطلقـا | 01 | 06.66 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم 21: سعي مؤسسة سوناطراك للحصول على المعارف الكامنة لدى الموظفين

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 00 | 00 |
| ▪ أحيـانا | 11 | 73.33 |
| ▪ مطلقـا | 04 | 26.66 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم 22: لجوء مؤسسة سوناطراك إلى كفاءات من خارجها لحل بعض مشاكلها

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *01* | *06.66* |
| ▪ أحيـانا | *11* | *73.33* |
| ▪ مطلقـا | *03* | *20* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

الجدول رقم 23 : لجوء مؤسسة سوناطراك للمعارف الكامنة لدى الكفاءات لابتكار معارف وأفكار جديدة

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 01 | 06.66 |
| ▪ أحيـانا | 13 | 86.66 |
| ▪ مطلقـا | 01 | 06.66 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم 24 : قيام مؤسسة سوناطراك بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 02 | 13.33 |
| ▪ أحيـانا | 13 | 86.66 |
| ▪ مطلقـا | 00 | 00 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

الجدول رقم25 : قيام مؤسسة سوناطراك برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد معلومات.

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *02* | *13.33* |
| ▪ أحيـانا | *13* | *86.66* |
| ▪ مطلقـا | *00* | *00* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

الجدول رقم26: مؤسسة سوناطراك تتيح فرصة متابعة الأفكار الجديدة لجميع الموظفين

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *00* | *00* |
| ▪ أحيـانا | *14* | *93.33* |
| ▪ مطلقـا | *01* | *7* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

الجدول رقم 27 : الأخذ بآراء الكفاءات عند اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سوناطراك

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *13* | *86.66* |
| ▪ أحيـانا | *02* | *13.33* |
| ▪ مطلقـا | *00* | *00* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم 28 : قيام الكفاءة على معرفة التصرف والقدرة على التصرف والرغبة في التصرف**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *11* | *73.33* |
| ▪ أحيـانا | *03* | *20* |
| ▪ مطلقـا | *01* | *06.66* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم 29: ضرورة إمتلاك مؤهل علمي للتصرف بكفاءة**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *09* | *60* |
| ▪ أحيـانا | *06* | *40* |
| ▪ مطلقـا | *00* | *00* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم 30 : نمو الكفاءة وتطورها من خلال التدريب والتكويـن**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *12* | *80* |
| ▪ أحيـانا | *03* | *20* |
| ▪ مطلقـا | *00* | *00* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم 31 : تأثير ضعف التكوين القاعدي على أداء الكفاءات**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | *04* | *26.66* |
| ▪ أحيـانا | *08* | *53.33* |
| ▪ مطلقـا | *03* | *20* |
| المجمـوع | *15* | *100* |

**الجدول رقم 32 : سوء التسيير ودوره في هدر الكفاءات التخصصية.**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 04 | 26.66 |
| ▪ أحيـانا | 11 | 73.33 |
| ▪ مطلقـا | 00 | 00 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

**الجدول رقم 33 : عدم وجود المحفزات المادية والمعنوية ودوره في هجرة الكفاءات**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 02 | 13.33 |
| ▪ أحيـانا | 12 | 80 |
| ▪ مطلقـا | 01 | 06.66 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

**الجدول رقم34: دعم القادة في مؤسسة سوناطراك للكوادر الكفوئة وتعميم إنجازاتها**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 04 | 26.66 |
| ▪ أحيـانا | 09 | 60 |
| ▪ مطلقـا | 02 | 13.33 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

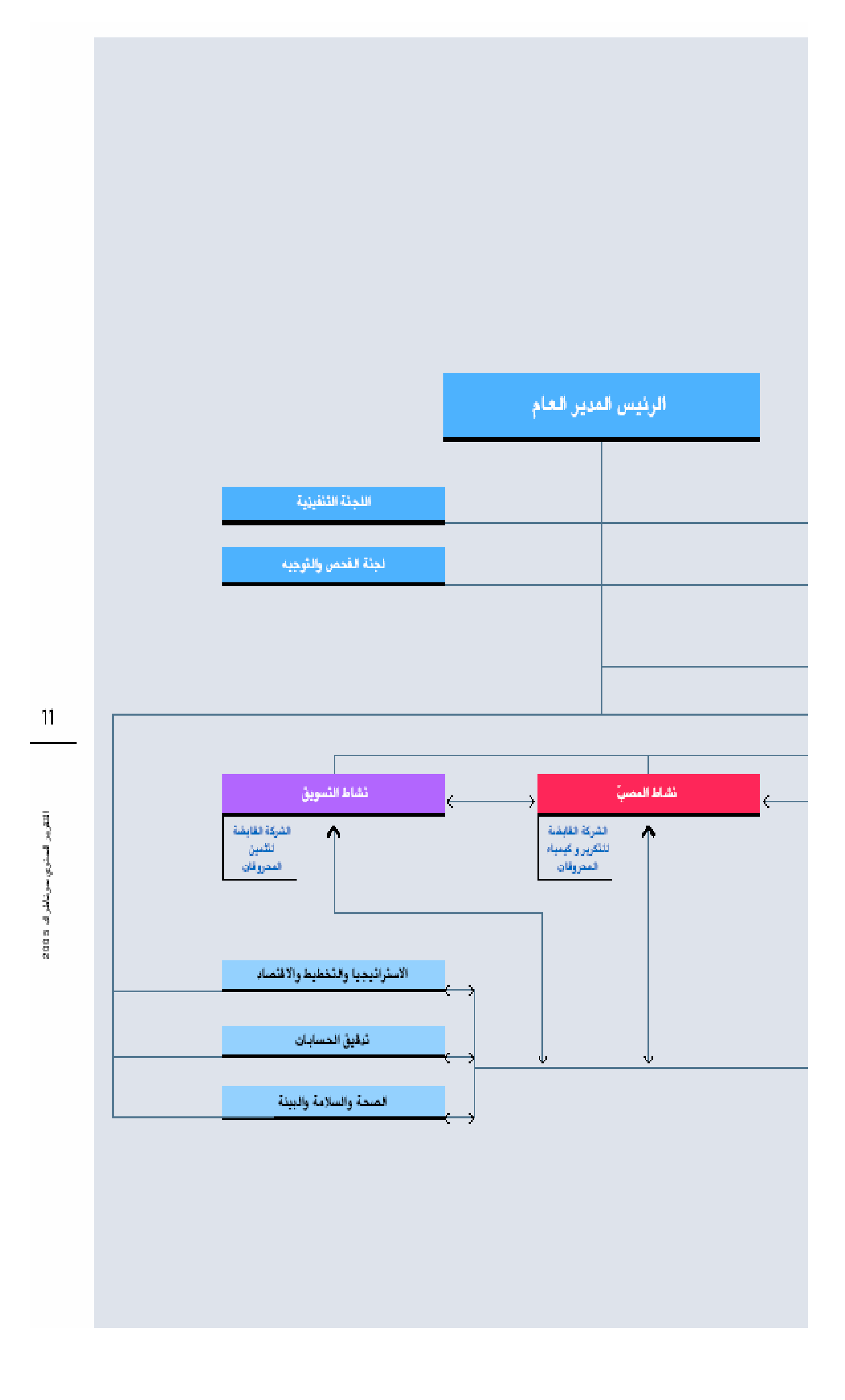
**الجدول رقم35: قيام مؤسسة سوناطراك بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة.**

| | التكـرارات | النسبـة |
|---|---|---|
| ▪ في جميع الأوقات | 11 | 73.33 |
| ▪ أحيـانا | 04 | 26.66 |
| ▪ مطلقـا | 00 | 00 |
| المجمـوع | 15 | 100 |

**الجدول رقم36: وضع مؤسسة سوناطراك لبرامج تدريب وتكوين لتنمية معارف الكفاءات**

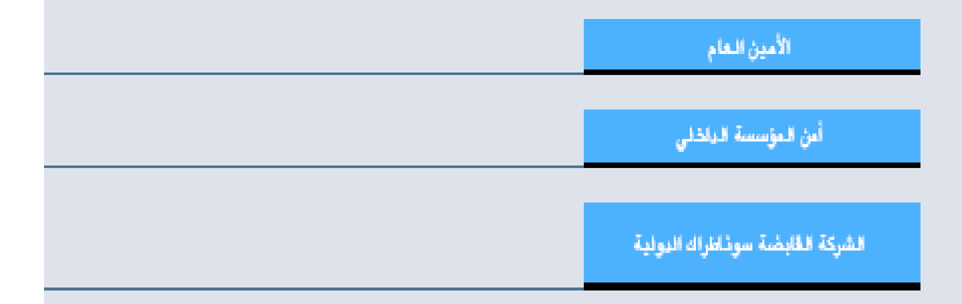
# الملحق رقم 3

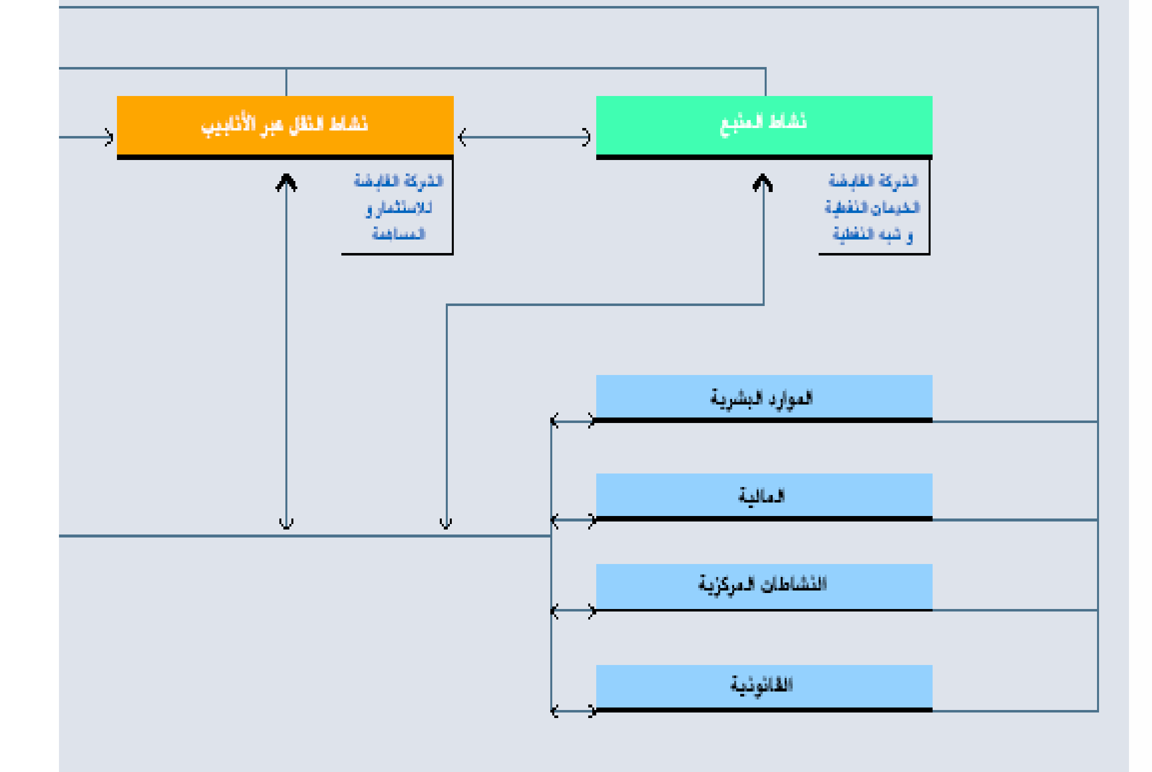
# الملحق رقم 4



الرئيس المدير العام
اللجنة التنفيذية
لجنة الفحص والتوجيه
نشاط التسويق
الشركة القابضة لتثمين المحروقات
نشاط المصبّ
الشركة القابضة للتكرير و كيمياء المحروقات
الاستراتيجيا والتخطيط والاقتصاد
تدقيق الحسابات
الصحة والسلامة والبيئة

# الهيكل التنظيمي*

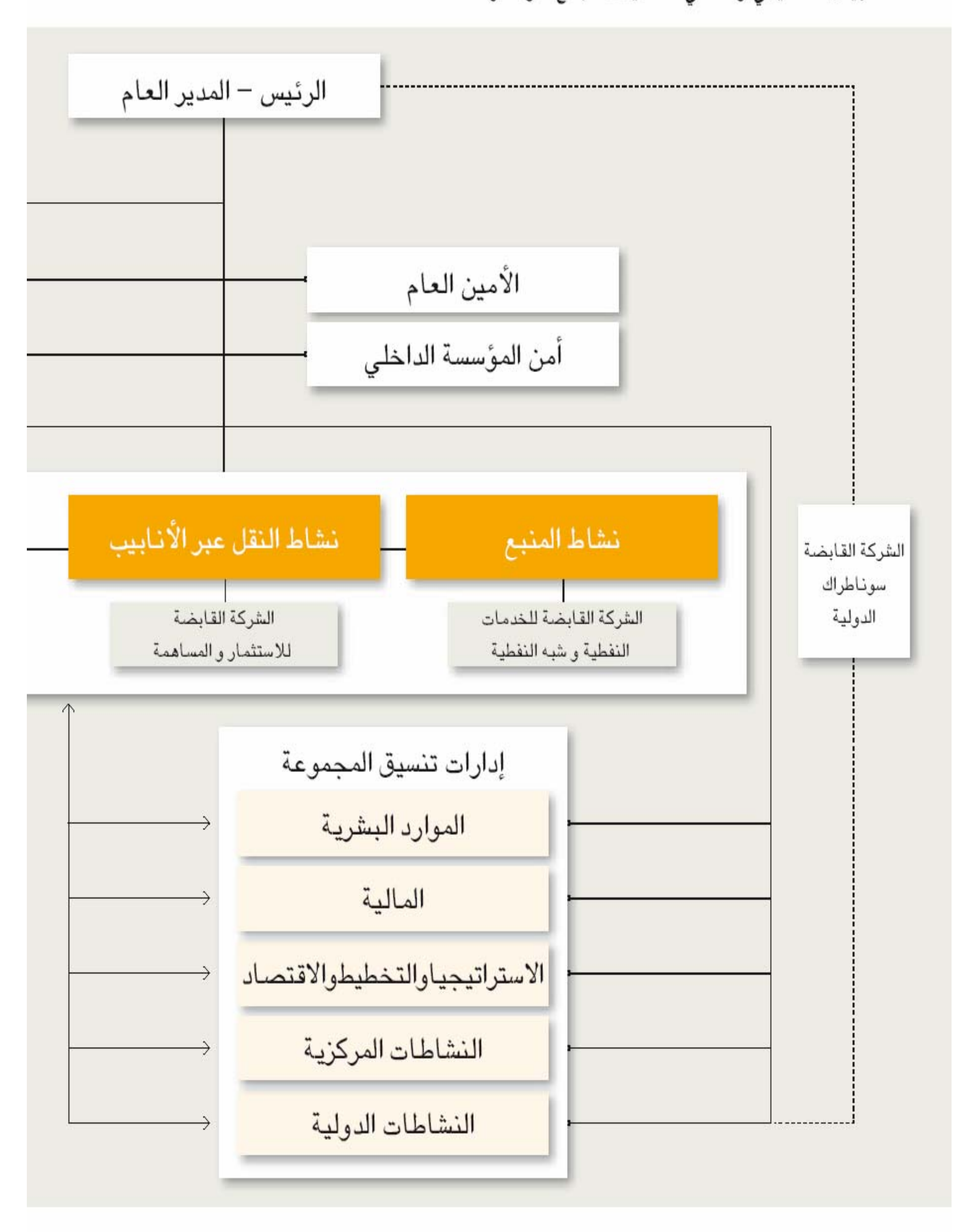


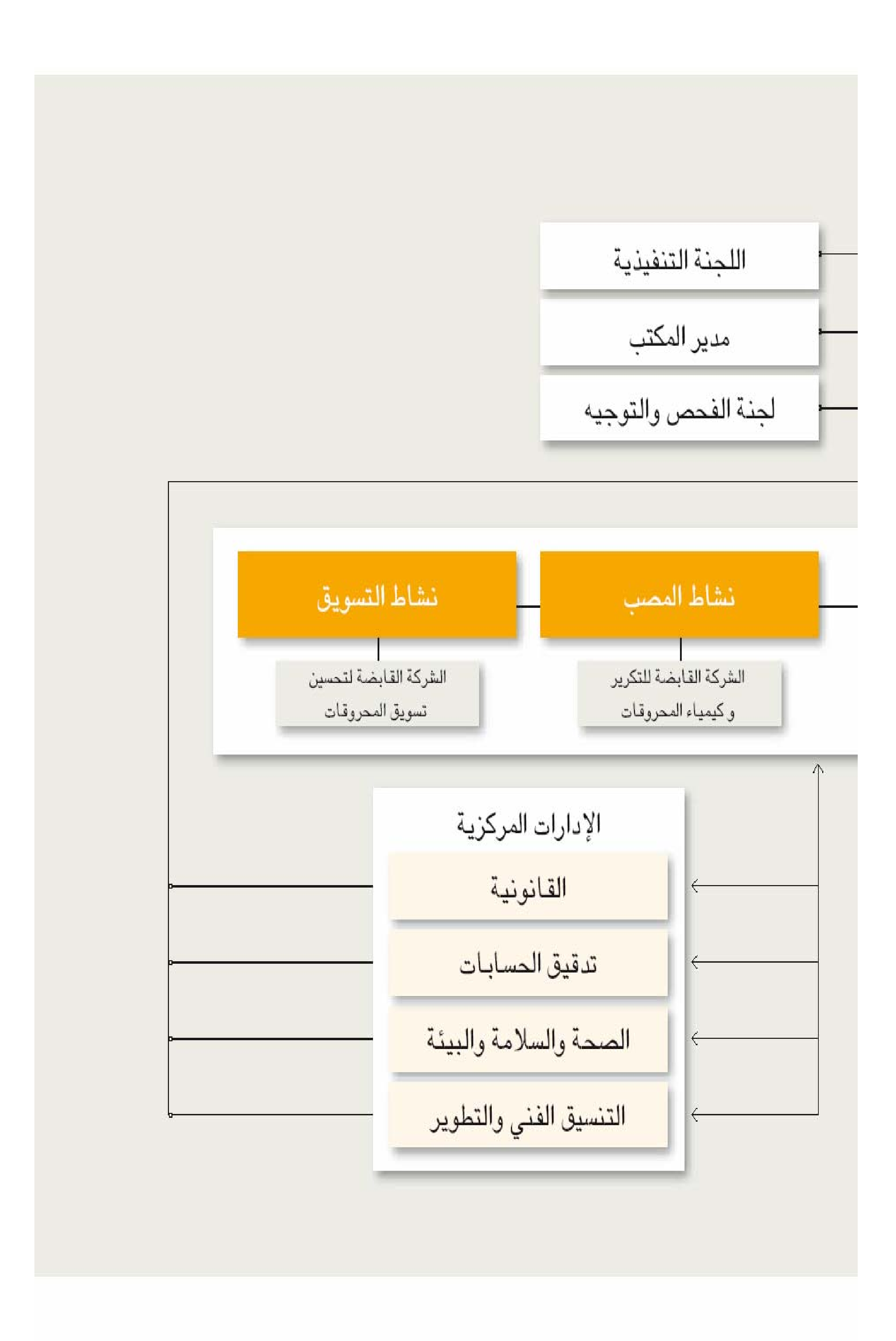




*الهيكل التنظيمي والعملي لمسميات مجمع سوناطراك

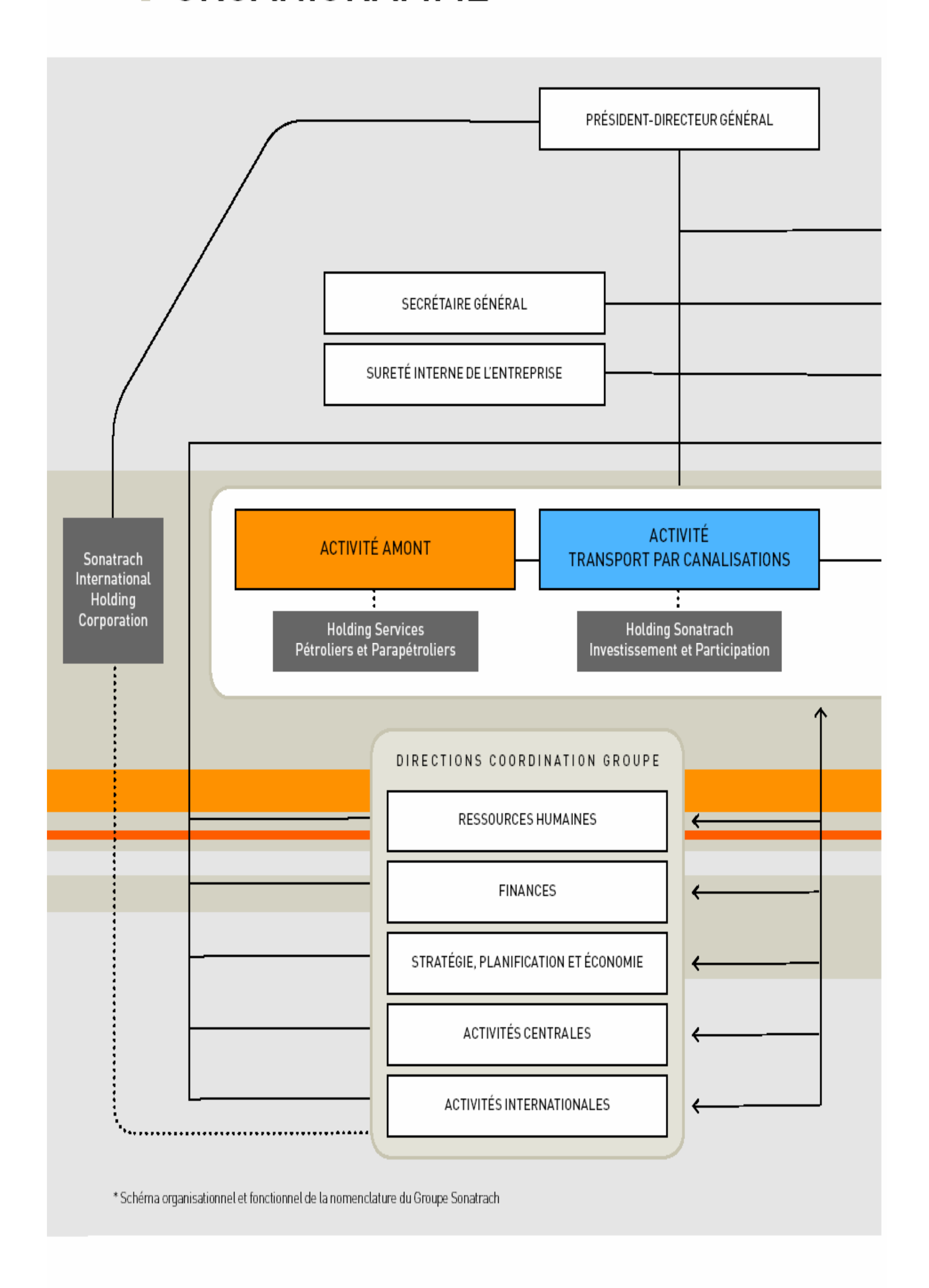
# الـهيكل التنظيمي*

*الـهيكل التنظيمي والـعملي لمسميات مجمع سونـاطراك

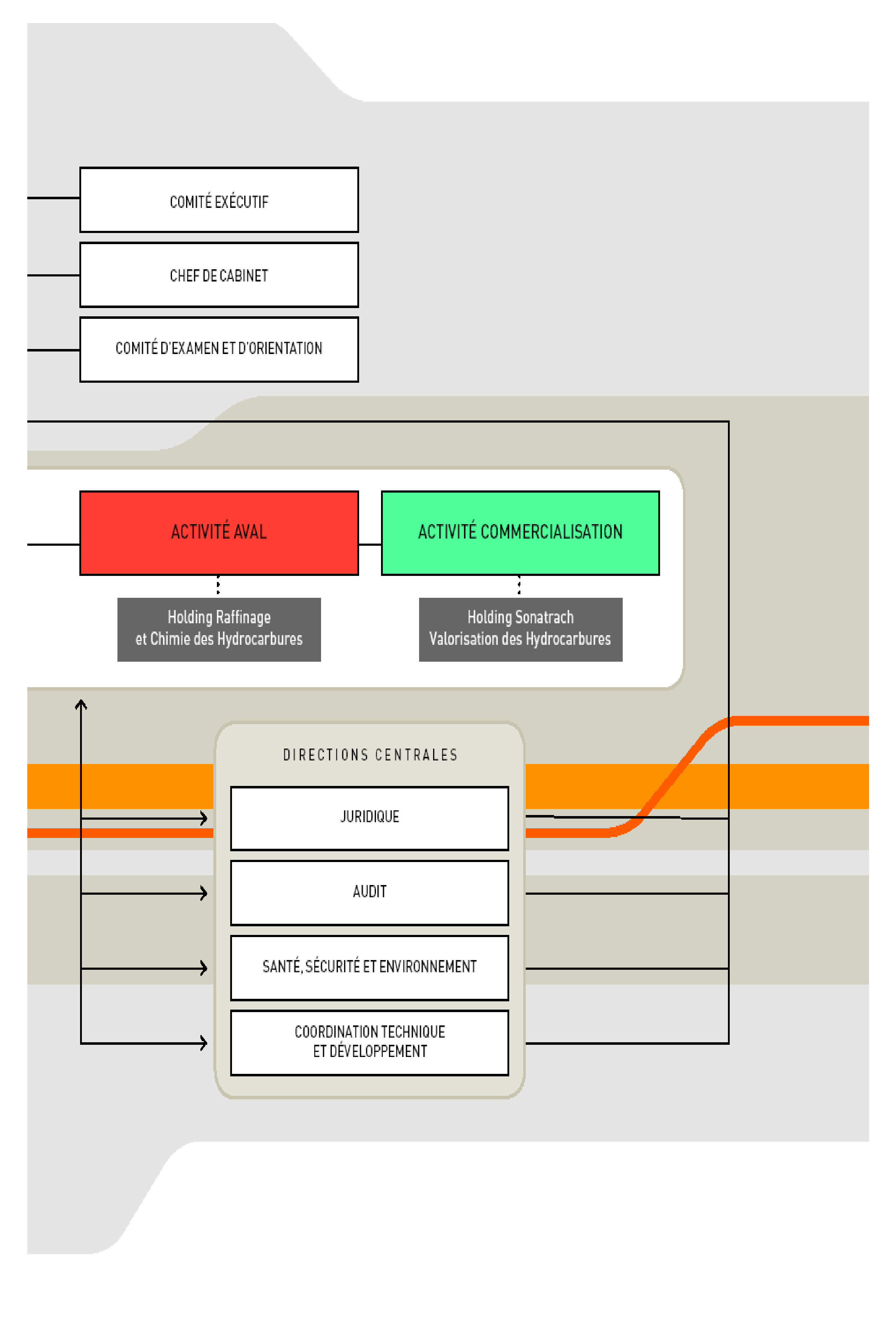



اللجنة التنفيذية
مدير المكتب
لجنة الفحص والتوجيه
نشاط التسويق
نشاط المصب
الشركة القابضة لتحسين
تسويق المحروقات
الشركة القابضة للتكرير
و كيمياء المحروقات
الإدارات المركزية
القانونية
تدقيق الحسابات
الصحة والسلامة والبيئة
التنسيق الفني والتطوير

# ORGANIGRAMME*




* Schéma organisationnel et fonctionnel de la nomenclature du Groupe Sonatrach


COMITÉ EXÉCUTIF
CHEF DE CABINET
COMITÉ D'EXAMEN ET D'ORIENTATION
ACTIVITÉ AVAL
ACTIVITÉ COMMERCIALISATION
Holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures
Holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures
DIRECTIONS CENTRALES
JURIDIQUE
AUDIT
SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT
COORDINATION TECHNIQUE ET DÉVELOPPEMENT

# الملخص

## ملخص

لقد شهد الفكر التسييري على مر العصور العديد من التطورات التي كانت جلها نتيجة حتمية لمحاولات التوفيق بين أوضاع المؤسسة الداخلية أهدافها وظروف بيئتها الخارجية التي عرفت هي الأخرى العديد من التحولات والتغيرات حيث أصبحت تتصف بلا استقرار و اشتداد المنافسة الشيء الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن مـصادر جديدة تضمن لها بقائها ،استمرارها ، وتقدمها ،الاستحواذ على مكانة مرموقـة فـي الأسواق المحلية والدولية على حد سواء مما سيضمن لها تحقيق الميـزة التنافـسية التي تنشدها .

ولقد أدركت مؤسسة سوناطراك على غرار باقي كبـرى الـشركات العالميـة أن العنصر الوحيد الذي سيحقق لها ذلك هو المعرفة باعتبارها المورد الذي لا ينـضب والبديل الأمثل عن باقي الموارد الأخرى ، ولما كانت المعرفة هـي صـناعة العقـل البشري وصانعته استلزم اهتمام المؤسسة بالمعرفة أن تولي كذلك العناية الفائقـة بصانعها أي بالفرد لكن ليس كقيمة مطلقة بل بالمنتوج الذهني من معارف وخبرات التي يحوزها والدي كان له الفضل الكبير تفوق سوناطراك وإحتلالها أولى المراتـب بين كبرى شركات النفط العالمية .

لذا يجب على بـاقي المؤسـسات الجزائريـة مهمـا كـان نوعهـا، حجمهـا و طبيعة نشاطها أن تحدو حدو مؤسسة سوناطراك وتنتقل مـن الإهتمـام بكفاءتهـا كمـورد إستراتيجي إلى الإهتمام بها كمصدر للمعرفة عن طريق تسيـر المعرفـــة التـي تحملها هذه الكفاءات وإستثمارها في تحقيق التقدم والتطور في جميع المجالات



الكلمات المفتاحية:

المؤسســـات - التسييـــــر - مؤسســـة سوناطـــراك - إدارة المعرفـــة

تسييـــــــر الكفـــاءات - التسييـــتر بالكفاءات .

## *Résumé*

***Managérial pensée a connu au cours des siècles un grand nombre de développements qui ont été principalement le résultat inévitable de tentatives de concilier les objectifs de la situation interne de l'institution et les conditions de l'environnement extérieur, ce qui est connu comme de nombreux autres changements et des modifications que le caractère sans la stabilité et l'intensification de la concurrence qui conduit les institutions à la recherche de nouvelles sources pour assurer leur survie, de continuité et de progrès, de se faire une place de choix dans les marchés locaux et internationaux aussi bien, ce qui leur assurer un avantage concurrentiel.***

***Sonatrach, la société a reconnu dans le sens d'autres grandes entreprises internationales qui, le seul élément qui permettra d'atteindre ce que l'avantage est de savoir ressource inépuisable, et la meilleure alternative du reste des autres ressources, et que la connaissance est le résultat de l'esprit humain et de la fabricant de celui-ci, l'intérêt de la Sonatrach, la compagnie de la connaissance ne s'est pas arrêté là, mais il va plus loin pour prendre soin de la personne (fabricant de connaissances) et non comme une valeur absolue, mais comme un produit de la connaissance intellectuelle, l'expérience et des compétences, qui a a eu un excès de crédit de Sonatrach et de son classement parmi les premières grandes sociétés pétrolières internationales.***

***Donc, le reste des institutions algériennes de toute nature, la taille et la nature doit prendre le même chemin que l'entreprise Sonatrach et déplacer leur attention de leurs compétences comme une source stratégique de l'intérêt de celui-ci comme une source de connaissances par le biais de la gestion des connaissances et enquêter sur ces compétences pour atteindre le progrès et le développement dans tous les domaines.***

## *Mots –clés*

***Institution - la gestion - l'entreprise Sonatrach***
***la gestion des connaissances - la gestion des compétences***
***gestion par les compétences***

## *Abstract*

***Managerial thought has witnessed over the centuries many of the developments that were mostly inevitable result of attempts to reconcile the objectives of the internal situation of the institution and the conditions of external environment, which is known as many of the other shifts and changes as the character without the stability and the intensification of concurrence which lead institutions to search for new sources ensure their survival, continuity and progress, to gain a prominent place in local and international markets alike, which will ensure them a competitive advantage.***

***Sonatrach company has recognized along the lines of other major international companies that, the only element which will achieve it that advantage is knowledge inexhaustible resource, and the best alternative from the rest of other resources, and since knowledge is the result of human mind and the maker of it, the interest of Sonatrach Company about knowledge has not stopped there , but it goes further to take care of the individual ( maker of knowledge)not as an absolute value but as a product of intellectual knowledge, experience and skills, which has had a significant excess of the credit of Sonatrach and its ranking among the first major international oil companies.***

***So the rest of the Algerian institutions of any kind, size and nature must take the same path as Sonatrach company and move their attention from their competences as a strategic source to an interest of it as a source of knowledge through knowledge management and investigate these competencies to achieve progress and development in all areas***

.

## *Key-word:*

***Institution - management - Sonatrach company knowledge management - competence management - management by competence***